Canada

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Annual Report

1999-2000

OPERATING PRINCIPLES

-
-
-
-
-
-

1999-2000 AWARD WINNERS

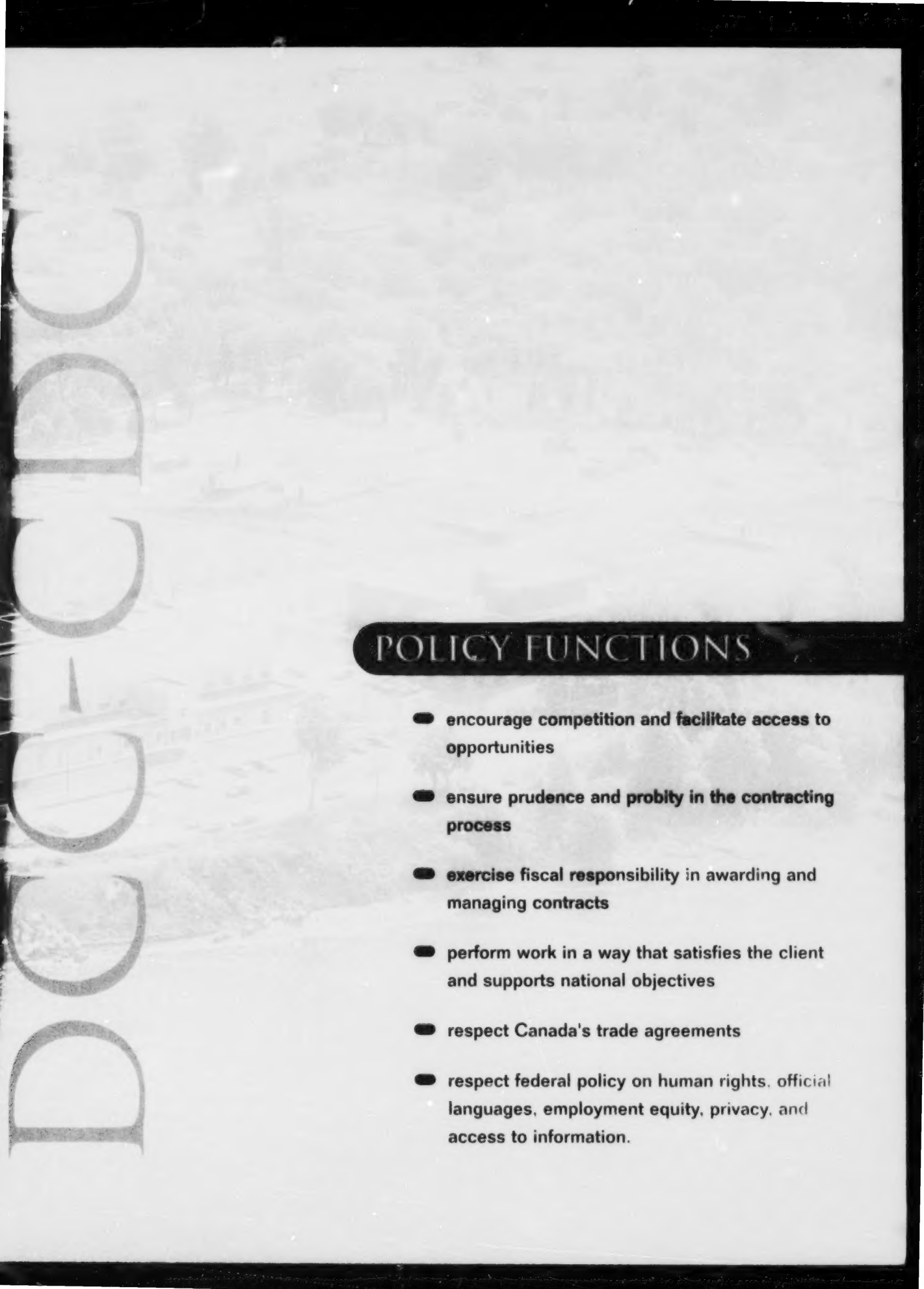
DCC President's Award

DCC Client Satisfaction Award

1999 Stratospheric Ozone Protection Award

Contains 10% recycled material
recyclable

This publication is available from Defence Construction (1951) Limited
Place de Ville, Tower B
112 Kent Street, 17th Floor
Ottawa, Canada K1A 0K3
Fax: (613) 998-1061



POLICY FUNCTIONS

- encourage competition and facilitate access to opportunities
- ensure prudence and probity in the contracting process
- exercise fiscal responsibility in awarding and managing contracts
- perform work in a way that satisfies the client and supports national objectives
- respect Canada's trade agreements
- respect federal policy on human rights, official languages, employment equity, privacy, and access to information.

Defence Construction Canada
Board of Directors

Construction de Défense Canada
Conseil d'administration

June 30, 2000

The Honourable Alfonso Gagliano, P.C., M.P.
Minister of Public Works and Government Services
The House of Commons
Ottawa, Canada
K1H 0A6

Dear Minister:

On behalf of the Board of Directors of Defence Construction (1951) Limited, I am pleased to submit to you the annual report of the Corporation for 1999-00.

In the 1999-00 corporate plan, Defence Construction committed itself to several initiatives in the areas of operations, finance and administration, and human resources. Progress on the subsequent implementation of these initiatives is reported within the pages of this report. The document also includes the financial statements for the year ended March 31, 2000, as audited by the Office of the Auditor General.

This submission is made in order to fulfil our responsibilities respecting the governance of the Corporation and in accordance with the requirements of the *Financial Administration Act*.

Respectfully submitted,

John D. McLure

Director

Place de Ville, Tower B
112 Kent Street, 17th Floor
Ottawa, Ontario K1A 0K3

Place de Ville, Tour B
112, rue Kent, 17ième étage
Ottawa (Ontario) K1A 0K3

Canada

AT A GLANCE 2

MESSAGE from the BOARD of DIRECTORS 4

MESSAGE from the PRESIDENT 6

WHO WE ARE and WHAT WE DO 8

- Who We Are 8
- What We Do 8
- Our History 9

OUR CLIENT, OUR PUBLIC, and OUR INDUSTRY 10

- Our Client—the Department of National Defence 10
- Our Public—Construction-Related Consultants and Contractors 10
- Our Industry—the Canadian Construction Sector 11

OUR ORGANIZATION and ITS GOVERNANCE 13

- Structure 13
- Our People 13
- Governance 15
- Environmental Responsibilities 15

OUR PERFORMANCE IN 1999-00 16

- Contract Services 16
- Contract Management Services 17
- Other Services 19
- Financial Highlights 20
- Our Value Added 22
  - *Operations* 22
  - *Contracting* 24

RESULTS ON STRATEGIC INITIATIVES 27

OUR FUTURE 32

FINANCIAL STATEMENTS 35

Our Work

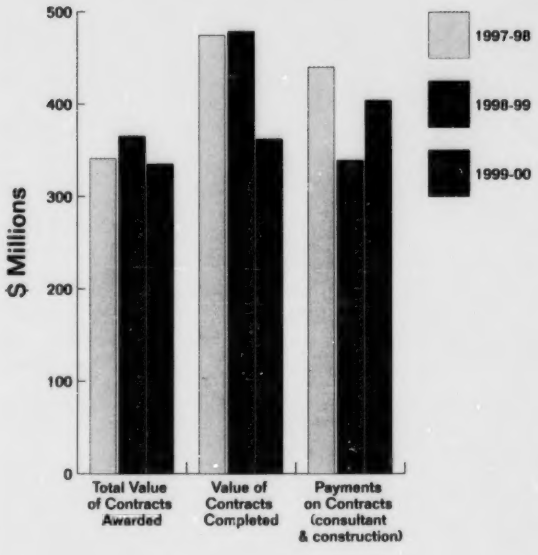
Construction Expenditures, 1999-00

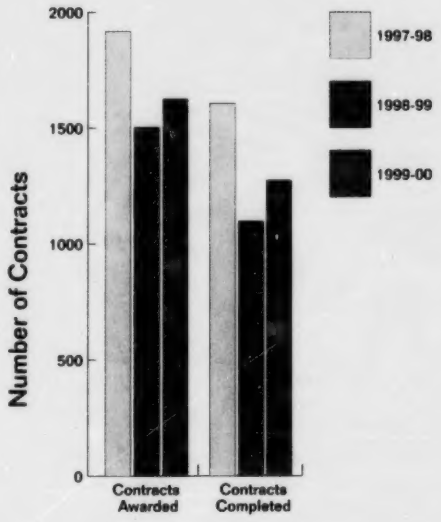
ATLANTIC Region	$ Millions
Gagetown, N.B.	19.4
Goose Bay, Lab.	5.3
Gander, Nfld.	2.9
Greenwood, N.S.	16.3
Halifax, N.S.	24.0
Other	5.4
	Subtotal—73.3

CENTRAL Region	$ Millions
Borden, Ont.	14.0
Kingston, Ont.	8.3
London, Ont.	2.2
North Bay, Ont.	2.7
Petawawa, Ont.	28.4
Trenton, Ont.	10.6
Toronto, Ont.	5.7
Ottawa, Ont.	10.2
Bagotville, Que.	7.1
Montreal — St. Jean, Que.	6.4
Valcartier, Que.	25.5
	Subtotal—121.1

WESTERN Region	$ Millions
Chilliwack, B.C.	1.0
Calgary, Alta.	6.0
Cold Lake, Alta.	17.4
Comox, B.C.	17.9
Edmonton, Alta.	20.8
Esquimalt, B.C.	43.0
Moose Jaw, Sask.	2.1
Suffield, Alta.	12.8
Shilo, Man.	6.1
Winnipeg, Man.	10.0
Wainwright, Alta.	8.1
	Subtotal—145.2
Northern	23.0
Total Construction	**$362.6 Million**

Operational Highlights





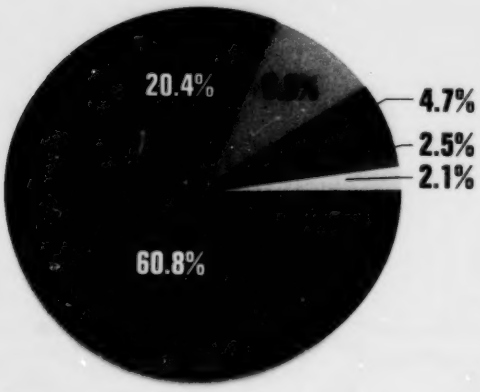
Performance Mesurement Overview - Operations and Finance

Client Satisfaction	Timeliness of Construction Contracting (calendar days)	Timeliness of Consultant Service Procurement (calendar days)	Successful Contracting Ratio (awards/requests)	Timeliness of Contract Completions	Change Order Values (% of award)	Utilization Rate	Payroll Multiplier
Contract Management: 99.1% Environmental Services: 100%	Reg. Tender Call - 40 days Tender Boards - 30 days Quick Response - 16 days Design-Build - 180 days	SPEC - 41 days Mini-Proposals - 71 days 2-Step Proposals - 138 days Full Proposals - 145 days	97.3%	51.9% - on time 17.2% within 1-30 days	10.0%	74.3%	1.67

102-00294/

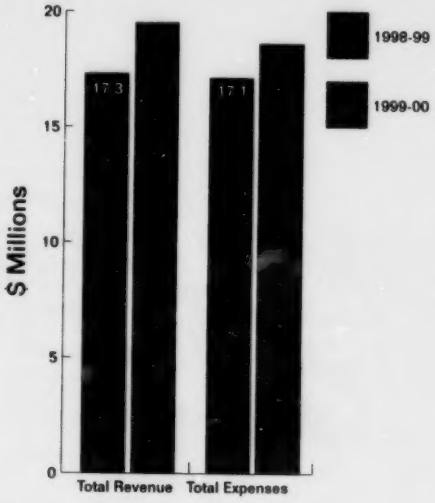
Revenue by Service Line

Total Fees $17.35 million



Construction
Envir. Svcs.
Contracting
Facility Mgmt.
Proj. Mgmt. Support
Other

Revenue-Expense Comparison



Percentage of Construction Contracts by Type

Quick Response **24%**

for jobs of less than $60,000; managed from the worksite.

Tender Boards **42%**

for simple jobs (minimal subtrade effort); managed from the worksite.

Regular Tender Calls **13%**

involve DCC's full standard contracting procedures; managed from Head Office.

Design Builds **2%**

involve jobs where design and construction proceed simultaneously; managed from Head Office.

Other **19%**

Our People

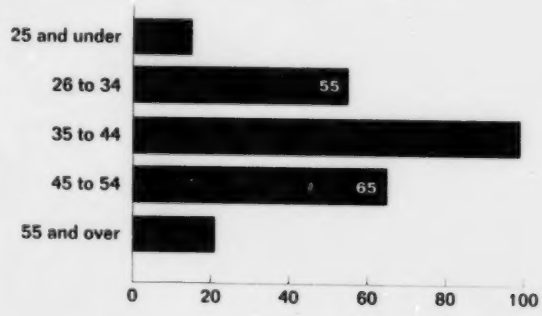
Voluntary Turnover	**7.1%**
Professional Development as a % of Salary Cost	**2.9%**

Staff Levels

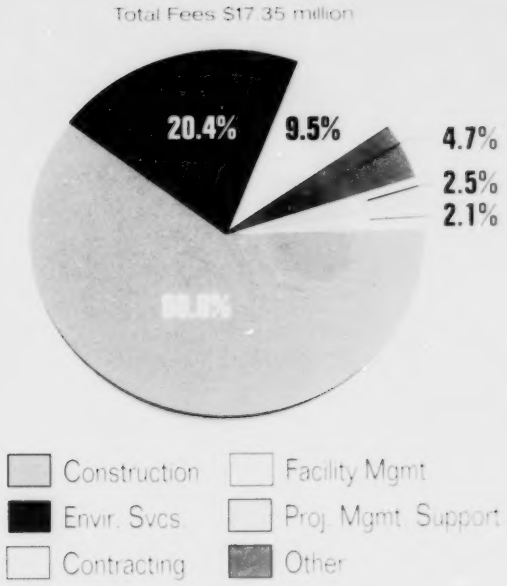
Minimum	**235**
Maximum	**259**
March 31	**255**

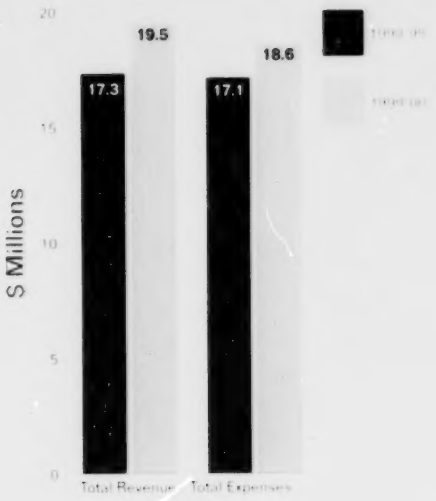
Employee Demographics

By Age Group (at March 31, 2000)



AT A GLANCE

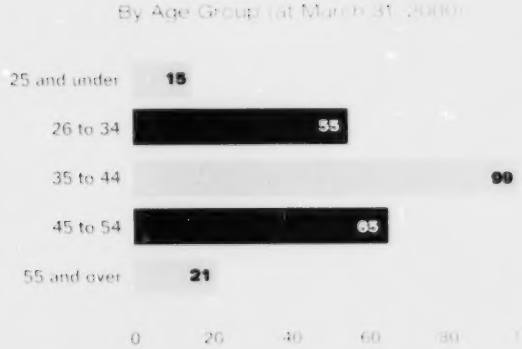




Quick Response	24%
Tender Boards	42%
Regular Tender Calls	13%
Design Builds	2%
Other	19%

Voluntary Turnover	7.1%
Professional Development as a % of Salary Cost	2.9%

Minimum	235
Maximum	259
March 31	255



MESSAGE FROM

Board of Directors

Ross Nicholls
President and Chief Executive Officer
Defence Construction Canada
Ottawa, Ontario
(Member, Audit Committee)

John L. Adams
Assistant Deputy Minister Marine Services/
Commissioner, Canadian Coast Guard
Ottawa, Ontario
(Member, Audit Committee)

Jean-Claude Garneau
President
Excotech Inc.
Montreal, Quebec

John D. McLure
Senior Vice-President
Hill and Knowlton Canada Limited
Ottawa, Ontario
(Chair, Audit Committee)

Michael G. Nurse
Assistant Deputy Minister
Real Property Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario

Nancy M. Penner
Partner
Parlee McLaws Barristers and Solicitors
Calgary, Alberta
(Lead, Governance Issues)

The primary responsibility of the directors of a corporation is to represent the interests of the shareholders. For a federal Crown corporation, those shareholders are, ultimately, the people of Canada represented, in our case, by the Honourable Alfonso Gagliano, Minister of Public Works and Government Services.

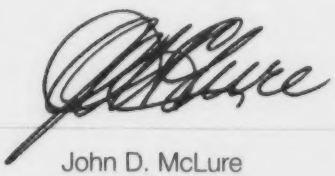
The Minister chose this board of directors to help him ensure that the work of the Corporation is done at a competitive cost, with prudence and probity, and in the best interests of the people. That means that board members have a duty to oversee, question, and critically evaluate the actions and decisions of management as it administers the Corporation. We also provide managers with our knowledge and expertise, insofar as it might assist them in making their decisions: we help keep them faithful to the mission, focussed on their goals, and aware of their public trust.

This year, again, we've been impressed with the way in which Defence Construction has carried out its responsibilities. Managers anticipated and understood that certain operational changes would be required to serve clients more efficiently and effectively. They made those changes in a way that ensured that the human, financial, and physical resources of the Corporation were managed sensitively, judiciously, and economically.

At the beginning of the 1998-99 planning period, the board had viewed a closer working relationship with the Real Property Services Branch of Public Works and Government Services Canada as being strategically important and mutually complementary to both organizations. However, until the outcome of the mandate review supports that assumption, DCC is refocusing on its sole client, DND. For this reason, both directors and management anticipated that, in fiscal 1999-00, business would remain more or less stable, with no new high-level, strategic challenges being sought out. The main thrust of our strategic plan was to maintain momentum from 1998-99 by identifying key developments in our business environment and determining what to do about each in order to improve our position. Progress achieved over the year on the strategic initiatives as set out in the 1999-00 corporate plan is detailed in this report.

Auditor
The Auditor General of Canada

Banker
The Royal Bank of Canada



John D. McLure
Director

MESSAGE FROM

This has been a highly successful year for Defence Construction Canada (DCC). We have recorded robust financial performance and, at the same time, further expanded our operations into new and interesting areas of endeavour.

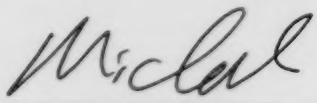
We didn't make as many structural changes to the organization as last year, but one change is very significant. Effective November 1, 1999, the former Ontario and Quebec Regions became partners in a new Central Region. A staged transition has already shown positive effects from the synergies generated in amalgamating the two teams.

The Contract Services Division was challenged this year with 7.5% more contracts put in place for the Department of National Defence (DND) than in 1998-99. The total value of those contracts was reduced by $30 million, pointing to a continuing trend of smaller but more numerous projects being carried out by the Department. We have also noticed increased demand for specialized contracting, as DND searches for innovative ways—lease-back procurement and energy performance contracting, for example—to meet its infrastructure needs.

In response to this trend and to our client's increasing emphasis on the importance of timely contracting, our Contract Services Division has again increased its staff strength. We have also paid particular attention to the reasons it is taking longer to put contracts in place than our targets would suggest. This questioning took us into the area of quality control and further motivated our quest for ISO certification for our contracting service—a goal which will be attained in 2000.

Despite our projections of a continuing downward trend in operations, the total value of construction and consulting work managed by the Operations Division actually increased this year by 19%. In our traditional core area of expertise, construction contract management, revenues remained approximately equal to those of last year, as we were able to deliver an increased volume of work with little incremental cost. Non-construction work continued to increase in importance, with 30% of total fees generated from activities such as project management support, facility commissioning and management, environmental services, and energy performance contract management. Growth in these areas accounted for our 13% increase in fee revenue. I am pleased to report that our comparable expenses rose by only 9%.

Credit for this successful year belongs to all employees. A special acknowledgement goes to the team of people who ensured that the new millennium arrived without any interruption to our operations. Strong performance generates optimism and so I believe I speak for all DCC management and staff in saying that we look forward to 2000-01 with continued enthusiasm and commitment.



Ross Nicholls
President and Chief Executive Officer

Management Group

Ross Nicholls, P. Eng., PMP
President and Chief Executive Officer

Russell A. Perrie, P. Eng., PMP
Vice-President, Operations/Chief Engineer

Karin Zabel, C.A, C.R.M
Director, Corporate Services/Secretary Treasurer and Chief Financial Officer

Ronald J. de Vries, P. Eng., PMP
Director, Contract Services

Waldemar K. Enders, P. Eng.
Director, Corporate Projects

Michael Darrow, P. Eng.
Director, Atlantic Region

Steve Karpyshin, P. Eng.
Director, Western Region

Patrick Thompson, P. Eng.
Director, Central Region

Who We Are

During World War II, the Corporation was known as Wartime Housing Limited. In 1950, it became Defence Construction Limited, and, in May 1951, it was formally named Defence Construction (1951) Limited. Today, the organization is known as Defence Construction Canada or, simply, DCC.

The Minister of Trade and Commerce, who was also the Minister of Defence Production at the time, established the organization through Letters Patent issued under a clause in the *Defence Production Act*. Formal incorporation as a business was done through the authority of the *Companies Act* of 1934 and, since 1978, DCC has continued its existence under the authority of the *Canada Business Corporations Act*.

Values

- **Dedication**
- **Fairness**
- **Competence**

What We Do

Our mandate allows us to provide a wide variety of property-related services. Traditionally, however, we have focussed on three basic services related to physical construction: contracting, contract management, and project management support.

contracting

- We develop the documents and administer the process for all tender and proposal calls, seeking the services of consultants (engineers, architects) and general or trade contractors.

contract management

- Most consultant contracts are managed by DND; we administer payments and changes and make sure that consultants perform all the services called for in the contract. On construction contracts, we also manage quality assurance, scheduling, and cost-control.

project management support

- We provide project management support for our client's construction program, as well as for environmental remediation and protection projects.

DCC does not do the actual architectural, engineering, construction, or remediation work. Private industry does that. We serve as intermediaries between our government client (DND), on the one hand, and consultants or contractors. on the other. In that capacity, we carry out three important functions:

- ensure the integrity of the tendering process
- devise sound contracts that protect the interests of both the Crown and the service-providers
- work with the client, consultants, and contractors to deliver, on time and within budget, projects that meet the contract requirements.

Our History

What we do, we've been doing for fifty years. DCC has done the contracting and contract-management for all infrastructure work on Canadian military bases and stations since 1950. As well, we've put in place the military infrastructure required for Canada to meet its NATO commitments in Europe and provided similar services to Canada's NATO allies with installations in this country.

DCC participated in the construction of the radar installations on the high-Arctic DEW (Distant Early Warning) Line. We handled contracting and project/contract management for the $500-million North American Air Defence Modernization Program that replaced the DEW Line and are, currently, managing the DEW Line Clean-Up project.

Over the past several years, we've done a great deal of work to help DND rationalize, consolidate, and relocate operating units, and decommission obsolete establishments. Simultaneously, we've been involved in refurbishing DND Reserve Force facilities across the country.

Earlier in our history, we were asked to manage construction for federal government departments other than DND. In the context of the Colombo Plan, we managed the building of cement plants, hydroelectric generating stations, housing, schools and hospitals in India, Pakistan, and Ceylon. For CIDA (the Canadian International Development Agency), we built schools in the West Indies; with the Northern Ontario Pipeline Crown Corporation, we put in place an important segment of the trans-Canada pipeline; and for the Canadian Corporation for the 1967 World Exhibition, we provided engineering and construction services for the building of EXPO '67, in Montreal.

Our Client—the Department of National Defence

It was always intended that DND would be our principal client and, since 1970, it has been our only client. Consequently, we've come to know the Department's priorities and working methods; we're sensitive to its requirements and able to foresee the impacts of funding restrictions, personnel reductions, closures, rationalization, and relocations. The existence of alternative service delivery—which offers our client a means of putting facilities infrastructure in place without our help—keeps us focussed on service and quality.

We deal, operationally and administratively, with many levels and units at DND. The Infrastructure and Environment Branch of National Defence Headquarters is our primary contact, especially for the centrally-managed capital construction program. However, as a result of the devolution of authority and budget accountability over the past several years, the major construction program is now handled by the Chiefs of Maritime, Land, and Air Staffs; therefore, we also deal extensively with them.

In December of 1998, representatives of both DND and DCC signed a service delivery commitment on infrastructure that ensured a common understanding of the objectives associated with supporting the Canadian Forces. But it's not enough to agree on goals. A successful partnership also requires that practices and procedures be aligned and so a revised *Memorandum of Understanding* is near completion. This joint statement will set out the modern realities and context of our working relationship.

Our Public—Construction-Related Consultants and Contractors

Private-sector consultants and contractors constitute our public. They do almost all of the actual work on the contracts that DCC awards and

manages. That's why it's important for us to be well aware of what is happening in the construction industry. To that end, apart from our daily interaction with contractors on the job, we have frequent exchanges with the Canadian Construction Association and its provincial counterparts. These interactions help keep us abreast of developments in the industry and bring a healthy measure of realism to our dealings with contractors.

We also keep in touch with the insurance industry, to learn of trends in risk management, and with the surety industry, for recent developments relating to contract security. Further, we maintain active working relationships with the Association of Consulting Engineers of Canada and the Royal Architectural Institute of Canada.

To further ensure that we remain in touch with industry developments, we encourage our employees to upgrade their professional skills, and we support them in maintaining industry certifications and designations relevant to their work. We value professionalism and we don't want our staff to lose touch with their roots.

Our Industry— the Canadian Construction Sector

We're proud to be part of the construction industry because it is a major contributor to the Canadian economy. According to Statistics Canada, investment in construction is second only to manufacturing in producing sustainable jobs per dollar invested; for every one job the construction industry creates, it generates three in the general economy. For every $1 million invested in non-residential construction, fifteen to twenty person-years of employment are created.

In 1999, construction in Canada generated $100 billion dollars—11.2% of the nation's Gross Domestic Product and an increase of $6 billion over the previous year.

Construction employment also increased in 1999: 806,000 Canadians held office or field jobs in construction, compared to 766,000 in 1998. The industry paid over $31 billion in wages, generated $14 billion in taxes, and was responsible for spending hundreds of millions of dollars on raw materials and supplies provided by the mining, metal, lumber, electrical and other industries.

In evaluating this very considerable impact on the Canadian economy and the role that we at DCC play in that contribution, it is important to understand the structure of our industry. More than any other business sector, the construction industry is essentially Canadian-owned—94% Canadian-owned to be exact. And it's made up mainly of small businesses: 90% with fewer than 20 employees and 75% with less than $250,000 of revenue per year.

It's because there are so many of these small companies in the industry that Defence Construction has a significant role to play. We understand what these entrepreneurs are up against. We know how difficult it is to survive in the construction business. We're aware of how to maintain a level playing field, simplify bidding, stimulate interest, and encourage competition. We're sensitive to cash-flow and adept at negotiating fairly when it comes to changes in the work. In short, we have the experience necessary to ensure that our client and our service-providers get along successfully.

Structure

Our executive consists of the President and Chief Executive Officer, the Vice-President Operations/Chief Engineer, and the Secretary-Treasurer, who is also the Chief Financial Officer and Director of Corporate Services.

DCC has three main divisions: Contract Services, Corporate Services, and Operations. Each is headquartered in Ottawa. The Operations Division includes a service delivery unit at Head Office, three regional offices and site offices at every active Canadian Forces establishment across the country. This structure allows us to decentralize authority and delegate responsibility to those closest to the actual work. And, to be sure that this delegated authority provides our client with exemplary service, we have added a series of accountability measures to our approval processes and we carry out extensive internal auditing.

Our People

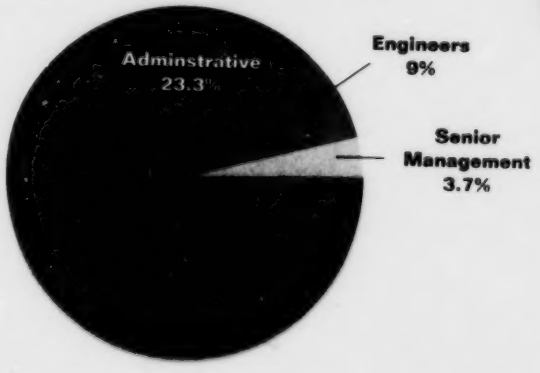
Our core operational competency, that is, what we're particularly good at, is assured by a mix of engineers, engineering technicians and technologists, environmental scientists, and experienced trades people. These professionals are supported by other specialists in finance, human resources, information technology, and administration. At the end of the fiscal year, we had 255 people on staff—50 at Head Office and the rest on military bases across the country where the physical work actually takes place.

The quality of the service we provide depends largely on the skills, experience, and dedication of the people we assign to the task and our ability at matching the attributes of the workers with the requirements of the job. Dedication arises out of job-satisfaction and, in the case of our own staff (as compared to the consultants we hire), it's possible to gauge the degree of employee job-satisfaction and to measure our commitment to their development as professionals. Voluntary turnover is a reflection of job satisfaction, while the amount a corporation spends on training in relation to total salary is a good indication of whether or not it is serious about helping its people grow professionally.

Voluntary Turnover

1999-2000	7.1%
1998-1999	7.6%
1997-1998	6.5%

DCC Workforce Composition



OUR ORGANIZATION

Structure

Our executive consists of the President and Chief Executive Officer, the Vice-President Operations/Chief Engineer, and the Secretary-Treasurer, who is also the Chief Financial Officer and Director of Corporate Services.

DCC has three main divisions: Contract Services, Corporate Services, and Operations. Each is headquartered in Ottawa. The Operations Division includes a service delivery unit at Head Office, three regional offices and site offices at every active Canadian Forces establishment across the country. This structure allows us to decentralize authority and delegate responsibility to those closest to the actual work. And, to be sure that this delegated authority provides our client with exemplary service, we have added a series of accountability measures to our approval processes and we carry out extensive internal auditing.

Our People

Our core operational competency, that is, what we're particularly good at, is assured by a mix of engineers, engineering technicians and technologists, environmental scientists, and experienced trades people. These professionals are supported by other specialists in finance, human resources, information technology, and administration. At the end of the fiscal year, we had 250 people on staff, most at Head Office and the rest on military bases across the country, where the physical work actually takes place.

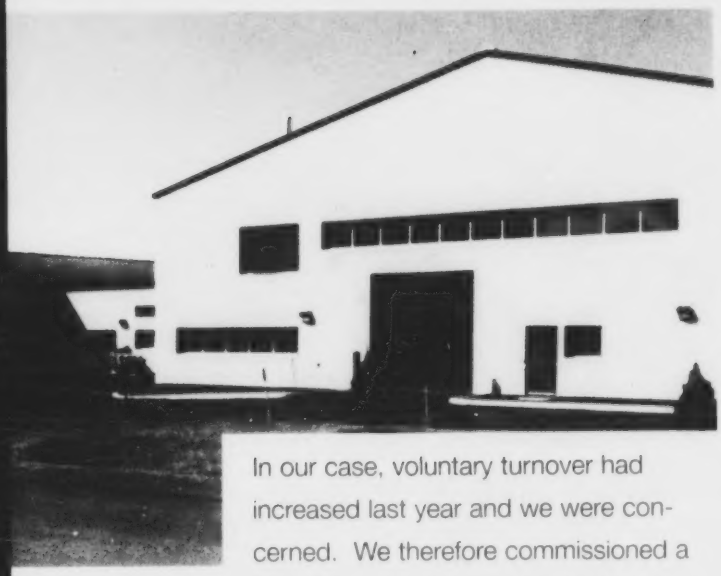
The quality of the service we provide depends largely on the skills, experience and dedication of the people we assign to the task and our ability to match the attributes of the workers with the requirements of the job. Dedication arises out of job-satisfaction and, in the case of our own staff (as compared to the consultants we hire), it's possible to gauge the degree of employee job-satisfaction and to measure our commitment to their development as professionals. Voluntary turnover is a reflection of job satisfaction, while the amount a corporation spends on training in relation to total salary is a good indication of whether or not it is serious about helping its people grow professionally.

Voluntary Turnover

1999-2000 7.1%

DCC Workforce

AND ITS GOVERNANCE



In our case, voluntary turnover had increased last year and we were concerned. We therefore commissioned a firm of human-resource professionals to do a study, the first part of which revealed that, from a remuneration standpoint, we were quite competitive. That was encouraging news because salary is one of the main reasons people change jobs. Trends in the turnover rate have not shown further increase; nevertheless, we continue our effort to determine the reasons for employees' leaving, so that we can address those causes within our control.

Professional Development to Salary Cost

- Target 2.5%
- **1999-2000 2.9%**
- 1998-1999 2.5%
- 1997-1998 2.6%

As for professional development, we spent 2.9% of our salary costs on training and development—4.25% of total overheads, in an industry where the norm is 1.4% of overheads. We made this commitment because training is crucial to remaining competitive, to ensuring a motivated and productive workforce.

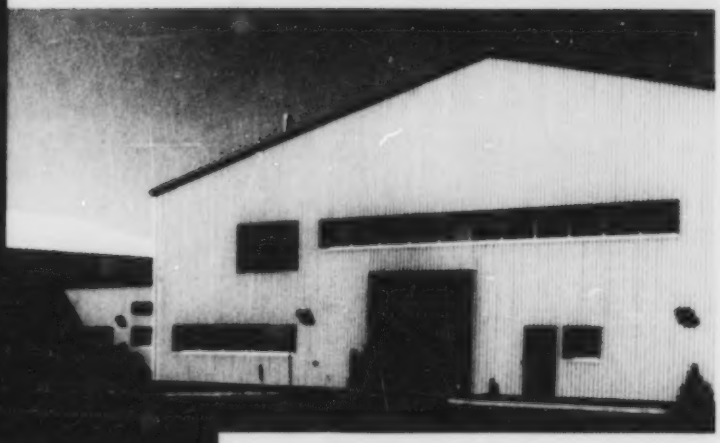
We work closely with individual employees to determine what training will best serve their interests and ours. The outcome is a positive attitude toward self-improvement and employees who are better-equipped to serve the client.

Most of our internal functions—management of finances, general administration, human resources, and information systems—fall within the ambit of Corporate Services.

Finance and Administration manages the financial data we require to make timely and effective business decisions. It's in charge of budgeting, expenditure, and financial analysis. It issues invoices for our services and helps DND manage its contract funds, using the Department's own financial management system to do so.

Human Resources has three principal functions. It ensures that our policies and practices conform to Canadian law; provides line management with assistance and advice relating to staffing, classification, and performance; and informs personnel on matters pertaining to benefits, employee-assistance programs, and staff relations.

Information Services ensures that all strategies, activities, and expenditures related to information technology support operations.



In our case, voluntary turnover had increased last year and we were concerned. We therefore commissioned a firm of human-resource professionals to do a study, the first part of which revealed that, from a remuneration standpoint, we were quite competitive. That was encouraging news because salary is one of the main reasons people change jobs. Trends in the turnover rate have not shown further increase; nevertheless, we continue our effort to determine the reasons for employees' leaving, so that we can address those causes within our control.

Professional Development to Salary Cost

Target	2.5%
1999-2000	**2.9%**
1998-1999	2.5%
1997-1998	2.6%

As for professional development, we spent 2.9% of our salary costs on training and development—4.25% of total overheads, in an industry where the norm is 1.4% of overheads. We made this commitment because training is crucial to remaining competitive, to ensuring a motivated and productive workforce.

We work closely with individual employees to determine what training will best serve their interests and ours. The outcome is a positive attitude toward self-improvement and employees who are better-equipped to serve the client.

Most of our internal functions—management of finances, general administration, human resources, and information systems—fall within the ambit of Corporate Services.

Finance and Administration manages the financial data we require to make timely and effective business decisions. It's in charge of budgeting, expenditure, and financial analysis. It issues invoices for our services and helps DND manage its contract funds, using the Department's own financial management system to do so.

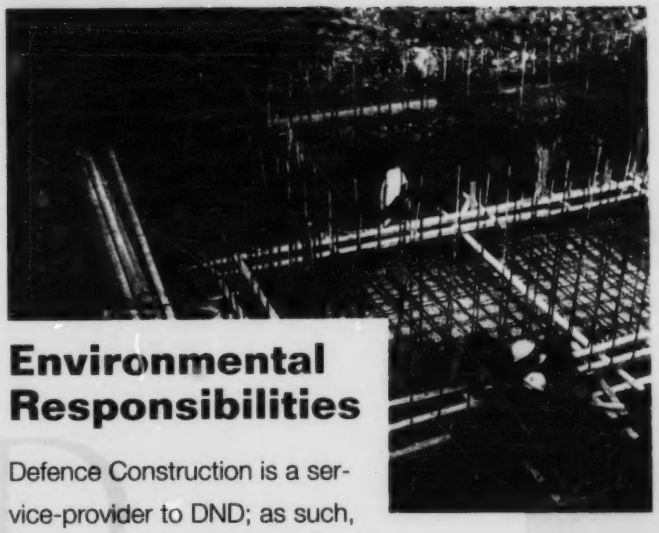
Human Resources has three principal functions. It ensures that our policies and practices conform to Canadian law; provides line management with assistance and advice relating to staffing, classification, and performance; and informs personnel on matters pertaining to benefits, employee-assistance programs, and staff relations.

Information Services ensures that all strategies, activities, and expenditures related to information technology support operations.

Governance

As a Crown corporation, DCC is governed by a board of directors, appointed by the Governor-in-Council on the recommendation of the Minister of Public Works and Government Services, through whom we report to Parliament. Our board's make-up has traditionally reflected a useful mix of public and private-sector experience; civilian and military background; engineering and construction knowledge and legal as well as federal public-sector policy expertise. Directors meet formally at least three times a year. The audit committee meets at least twice, separately, to review year-end financial statements, internal audit reports, and the results of special examinations by the Auditor General.

Some time ago, the board studied the governance guidelines set out by Treasury Board and agreed upon a number of items that deserved serious ongoing attention: mandate, public policy, CEO performance, strategic direction, risk management, succession planning, management practices and support systems. Directors pay particular attention to matters requiring exceptional due diligence—for example, protection of the natural environment.



Environmental Responsibilities

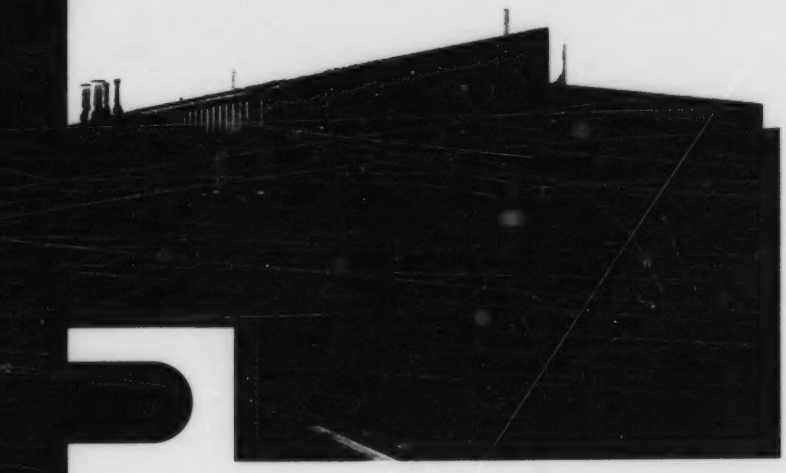
Defence Construction is a service-provider to DND; as such, we own no properties and initiate no real-property projects. The Department is responsible for whatever impact its projects may have on the environment and, with our help, has developed a commendable reputation in this area.

That is not to say, however, that we have no environmental responsibilities on the job site. We do, and, for several years, we have been operating in accordance with an environmental action plan to ensure that we properly fulfil those responsibilities. In 1999-00, work began to replace the original plan with a more comprehensive, ISO 14000-compatible environmental management system (EMS). Work will continue with implementation of the EMS in 2000-01.

Contract Services

In the past fiscal year, we awarded 1623 contracts valued at slightly more than $334 million. That result represents a year-over-year increase of 7.5% in the number of contracts awarded. We also tendered and awarded 902 standing-offer agreements for maintenance and repair, on behalf of the Canadian Forces Housing Agency.

In addition to the increased demand for our traditional contracting services, the popularity of our specialized contracting continued to grow. For example, we supported the lease-back procurement of Land Force Reserve Armouries in Edmonton, Alberta, and put in place energy performance contracts at Canadian Forces Bases in Suffield, Alberta; Petawawa, Ontario; Montreal, Quebec; and Greenwood, Nova Scotia.



The Contract Services Division devoted a considerable amount of time and effort this year to initiatives aimed at improving the quality of our services. The principal one—and one on which we made substantial progress—was our effort to become ISO 9000 certified. We selected a support consultant, trained our Head Office contracting officers, and completed a first draft of the required quality manual. We hope to obtain final ISO certification by the fall of 2000.

Another important initiative involved making DCC staff and our client groups at DND more familiar with federal government procurement policies and training them in the appropriate practices. We used formal training sessions, informal coaching, best-practice bulletins, and

Contracting Highlights
(all types)

Year	Contracts Awarded	Total Award Value
1999-2000	**1623**	**$334,622,709**
1998-1999	1503	$365,149,251
1997-1998	1917	$341,136,342
1996-1997	1762	$612,224,598

numerous teleconference calls to ensure proper understanding and consistent application.

Again this year, we continued our active participation in construction-related procurement forums. We sit on a number of committees and study groups involving representatives of federal government departments and industry associations. These include Public Works and Government Services Canada, the Treasury Board Advisory Committee on Contracting, the new Canadian Public Procurement Council, the Canadian Construction Association, the Canadian Design-Build Institute, the Association of Consulting Engineers of Canada, the Royal Architectural Institute of Canada, and the Surety Association of Canada. Our goal is to ensure that procurement processes are as equitable, efficient, and user-friendly as possible. Our participation on these panels is valuable: we learn a great deal that is helpful and establish relationships that are extremely useful.

Contract Management Services

We started 1999-00 expecting that the dollar volume of construction work would be smaller than in the previous year but, in fact, we ended up with a 21% increase; the actual 1999-00 result was $362,377,654 while, for 1998-99, it was $300,000,000.

This work has included a number of different and interesting projects. For example, in the Atlantic Region, we completed work on the Land Reserve Modernization Project, where in excess of $30 million was put into new infrastructure for the Cadet Camp at Aldershot, Nova Scotia. This camp has a history stretching back well over a hundred years to a time, just after Confederation, when Maritime Militia first

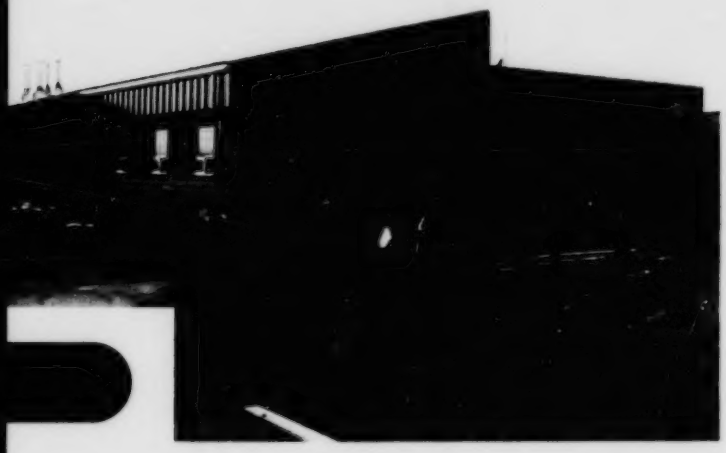
Contract Management Services Highlights

Year	Contracts Completed	Value of Contracts Completed	Payments on Contracts
1999-2000	**1272**	**$361,749,122**	**$403,895,211**
1998-1999	1097	$478,606,853	$339,175,850
1997-1998	1606	$474,595,742	$440,262,579
1996-1997	1208	$427,205,576	$588,765,476

Contract Services

In the past fiscal year, we awarded 1623 contracts valued at slightly more than $334 million. That result represents a year-over-year increase of 7.5% in the number of contracts awarded. We also tendered and awarded 902 standing-offer agreements for maintenance and repair, on behalf of the Canadian Forces Housing Agency.

In addition to the increased demand for our traditional contracting services, the popularity of our specialized contracting continued to grow. For example, we supported the lease-back procurement of Land Force Reserve Armouries in Edmonton, Alberta, and put in place energy performance contracts at Canadian Forces Bases in Suffield, Alberta; Petawawa, Ontario; Montreal, Quebec; and Greenwood, Nova Scotia.



The Contract Services Division devoted a considerable amount of time and effort this year to initiatives aimed at improving the quality of our services. The principal one—and one on which we made substantial progress—was our effort to become ISO 9000 certified. We selected a support consultant, trained our Head Office contracting officers, and completed a first draft of the required quality manual. We hope to obtain final ISO certification by the fall of 2000.

Another important initiative involved making DCC staff and our client groups at DND more familiar with federal government procurement policies and training them in the appropriate practices. We used formal training sessions, informal coaching, best-practice bulletins, and

Contracting Highlights
(all types)

Year	Contracts Awarded	Total Award Value
1999-2000	**1623**	**$334,622,709**
1998-1999	1503	$365,149,251
1997-1998	1917	$341,136,342
1996-1997	1762	$612,224,598

numerous teleconference calls to ensure proper understanding and consistent application.

Again this year, we continued our active participation in construction-related procurement forums. We sit on a number of committees and study groups involving representatives of federal government departments and industry associations. These include Public Works and Government Services Canada, the Treasury Board Advisory Committee on Contracting, the new Canadian Public Procurement Council, the Canadian Construction Association, the Canadian Design-Build Institute, the Association of Consulting Engineers of Canada, the Royal Architectural Institute of Canada, and the Surety Association of Canada. Our goal is to ensure that procurement processes are as equitable, efficient, and user-friendly as possible. Our participation on these panels is valuable: we learn a great deal that is helpful and establish relationships that are extremely useful.

Contract Management Services

We started 1999-00 expecting that the dollar volume of construction work would be smaller than in the previous year but, in fact, we ended up with a 21% increase; the actual 1999-00 result was $362,377,654 while, for 1998-99, it was $300,000,000.

This work has included a number of different and interesting projects. For example, in the Atlantic Region, we completed work on the Land Reserve Modernization Project, where in excess of $30 million was put into new infrastructure for the Cadet Camp at Aldershot, Nova Scotia. This camp has a history stretching back well over a hundred years to a time, just after Confederation, when Maritime Militia first

Contract Management Services Highlights

Year	Contracts Completed	Value of Contracts Completed	Payments on Contracts
1999-2000	**1272**	**$361,749,122**	**$403,895,211**
1998-1999	1097	$478,606,853	$339,175,850
1997-1998	1606	$474,595,742	$440,262,579
1996-1997	1208	$427,205,576	$588,765,476

trained at that location. We completed the refurbishment of a similar camp for cadets in the Western Region, at Ghost River, Alberta. That camp had to be moved from Banff National Park because of the increasing environmental sensitivity of the area.

Fire is one of the greatest risks to sailors' safety at sea. We have provided contracting and extensive project management support for the design and construction of state-of-the-art fire-fighter training facilities for naval staff in Esquimalt, British Columbia and Halifax, Nova Scotia. The finished buildings incorporate reconstructions of typical naval vessel environments, into which are integrated complex, propane-fuelled, computer-controlled systems for generating smoke and flame. We are proud to contribute to improving the effectiveness of maritime staff on both coasts.

This year saw the completion of many new recreational and physical-training facilities under the Department's Personnel Support Program. We have commissioned a number of swimming pools, gymnasia, arenas and community centres which will contribute to the improvement of the quality of life of Canadian Forces members and their families, across the country. DCC makes a further contribution in this same area by delivering a large portion of the Canadian Forces Housing Agency (CFHA) construction and maintenance program. CFHA program expenditures increased substantially this year and additional investment in the married quarter inventory is expected to continue in the immediate future, making the Agency a valued and important client.

A large project in Gagetown, New Brunswick, was delivered using a new approach in which we assumed the role of quality auditor. Rather than carrying out our own quality assurance plan to ensure the contractor's conformance with the performance specification, this project required the contractor to perform that function, while we audited the contractor's performance. This approach has the potential to improve quality by placing responsibility in the hands of those who actually do the work; it also has a higher-risk impact, if that responsibility is not respected. We will experiment further to determine if the general contracting community is ready to accept this new role.

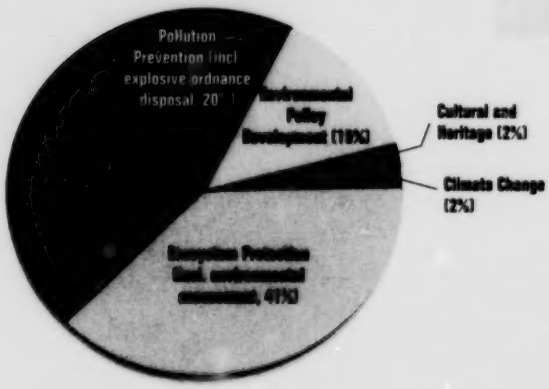
The work we undertook at the Defence and Civil Institute of Environmental Medicine, in Toronto, has a unique aspect. The Institute's facilities include climate control chambers for use in testing the ability of both personnel and equipment to operate in extreme temperature and humidity. This year, we worked on a "human centrifuge," which is a complex piece of machinery for subjecting test pilots and astronauts to different levels of gravitational stress.

Other Services

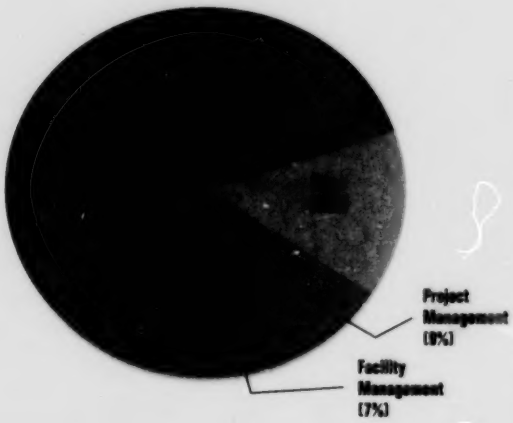
Our revenue from other services increased to 30% of the corporate total, in 1999-00, as the scope of functions we are called upon to perform has broadened. These services now include project management support, a wide variety of environmental services, total facilities management, design management, firing range inspection, building-system commissioning, and energy-performance contract management.

The growth of environmental services provided to DND is particularly exciting as a result of its diversity and positive impact on DND operations. We are increasingly involved in helping DND with pollution prevention, ecosystem protection, environmental assessment, contaminated-site remediation and waste reduction, to name some activities. During the year, the environmental services team also took on an increasing role in the development of environmental-stewardship policy and sustainable-development strategy.

Environmental Services Revenue Breakdown by Activity, 1999-2000



Non-Traditional Revenue Breakdown by Activity, 1999-2000



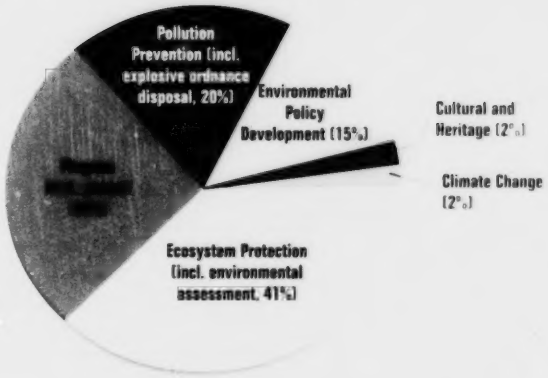
The work we undertook at the Defence and Civil Institute of Environmental Medicine, in Toronto, has a unique aspect. The Institute's facilities include climate control chambers for use in testing the ability of both personnel and equipment to operate in extreme temperature and humidity. This year, we worked on a "human centrifuge," which is a complex piece of machinery for subjecting test pilots and astronauts to different levels of gravitational stress.

Other Services

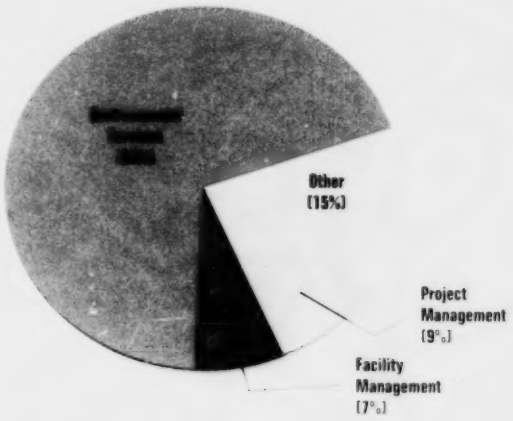
Our revenue from other services increased to 30% of the corporate total, in 1999-00, as the scope of functions we are called upon to perform has broadened. These services now include project management support, a wide variety of environmental services, total facilities management, design management, firing range inspection, building-system commissioning, and energy-performance contract management.

The growth of environmental services provided to DND is particularly exciting as a result of its diversity and positive impact on DND operations. We are increasingly involved in helping DND with pollution prevention, ecosystem protection, environmental assessment, contaminated-site remediation and waste reduction, to name some activities. During the year, the environmental services team also took on an increasing role in the development of environmental-stewardship policy and sustainable-development strategy.

Environmental Services Revenue Breakdown by Activity, 1999-2000



Non-Traditional Revenue Breakdown by Activity, 1999-2000



We are extremely proud to have been awarded, in partnership with the Canadian Forces Fire Marshall, the 1999 Stratospheric Ozone Protection Award from the United States Environmental Protection Agency. Another example of leadership in the environmental field was the organization of a national forum of public and private-sector entities to explore technical innovation and share best practices for the location and disposal of unexploded ordnance on decommissioned military ranges.

The decommissioning of the DEW Line radar installations at various Arctic locations continues. Five sites saw clean-up and remediation activities, while the preliminary characterization and delineation of pollution was carried out, in preparation for future-year activity, at three more sites. We are now five years into this thirteen-year, $322-million program on behalf of the DND Director General, Environment.

Financial Highlights

Defence Construction had a very successful year, from a financial perspective. Our general revenues increased by 13%, to $19.5 million from $17.3 million; our professional fees, discounting billable disbursements such as travel, increased by 17%, to $17.4 million from $14.9 million. Contrary to appearances, this rise is not due to increased provision of contract management services associated with increased construction expenditures because there was little incremental cost involved in putting that work in place. Rather, it is due to increased demand for non-traditional services.

As a percentage of total fees, construction contract management revenues decreased to 61% from 67% a year ago, while the percentage of revenue generated by contracting decreased slightly to 9.5% from 9.8%. In both cases, however, the actual dollar values increased; for construction contract management,

Overhead Cost for Fiscal Year 1999-2000

	amount $	amount %
Overhead Salaries	3,747,145	53
Rent	417,647	6
Telephone and Communication	464,938	6
Office and Administration	1,841,771	26
Education	321,308	5
Professional Services	281,273	4
Total	7,074,082	100%

revenues rose to $10.55 million from $9.97 million and for contracting, to $1.64 million from $1.47 million. The major portion of these increases is due to the rise in demand for services other than contracting and construction contract management. Fees continue to grow in this area, and now represent over $5 million per year.

Total expenses rose by 9%, in fiscal 1999-00, to $18.6 million from $17.1 million, a figure entirely consistent with the increase in revenue. Salaries and benefits increased by 13% and operating and administrative expenses by only 3% over last year.

The most significant increase in our operating and administrative expenses was the result of deliberate action on our part. We increased our spending on education, training, and development by 31% because we are committed to providing our staff with opportunities to grow, as professionals, and to be more productive. We also increased our spending on travel and relocation by 33%; there was more work to be done and, since we believe in offering new challenges to employees, we moved a greater number of employees this year, and did so more frequently.

Revenue Breakdown

Construction Contract Management	60.8%	$10.55 million
Contracting	9.5%	$1.64 million
Environmental	20.4%	$3.55 million
Facility Management	2.1%	$0.36 million
Project Management	2.5%	$0.44 million
Commissioning	1.5%	$0.26 million
Other	3.2%	$0.55 million
Total	**100.0%**	**$17.35 million**

Our accounts receivable balances declined from $3.9 million, at the end of fiscal 1998-99, to $3.2 million this year because of special attention paid to overdue accounts; limiting the age of receivables continues to be a challenge, however. As a consequence, we ended the year in an even stronger cash position, and were able to set aside significant funds that will be required to replace assets and provide for increased employee benefits. Cash-on-hand, at March 31, 2000, was $4.0 million, compared to $2.9 million last year. And that money was productively used, through the implementation of an investment policy that maximizes return without jeopardizing our capital. It's important to note, however, that DCC

Revenue-Expense Comparison

Year	Total Revenue	Overhead Expenses
1999-2000	**$19,564,199**	**$7,074,082**
1998-1999	$17,320,206	$6,713,924
1997-1998	$16,499,243	$6,541,810

We are extremely proud to have been awarded, in partnership with the Canadian Forces Fire Marshall, the 1999 Stratospheric Ozone Protection Award from the United States Environmental Protection Agency. Another example of leadership in the environmental field was the organization of a national forum of public and private-sector entities to explore technical innovation and share best practices for the location and disposal of unexploded ordnance on decommissioned military ranges.

The decommissioning of the DEW Line radar installations at various Arctic locations continues. Five sites saw clean-up and remediation activities, while the preliminary characterization and delineation of pollution was carried out, in preparation for future-year activity, at three more sites. We are now five years into this thirteen-year, $322-million program on behalf of the DND Director General, Environment.

Financial Highlights

Defence Construction had a very successful year, from a financial perspective. Our general revenues increased by 13%, to $19.5 million from $17.3 million; our professional fees, discounting billable disbursements such as travel, increased by 17%, to $17.4 million from $14.9 million. Contrary to appearances, this rise is not due to increased provision of contract management services associated with increased construction expenditures because there was little incremental cost involved in putting that work in place. Rather, it is due to increased demand for non-traditional services.

As a percentage of total fees, construction contract management revenues decreased to 61% from 67% a year ago, while the percentage of revenue generated by contracting decreased slightly to 9.5% from 9.8%. In both cases, however, the actual dollar values increased; for construction contract management,

Overhead Cost for Fiscal Year 1999-2000

	amount $	amount %
Overhead Salaries	3,747,145	53
Rent	417,647	6
Telephone and Communication	464,938	6
Office and Administration	1,841,771	26
Education	321,308	5
Professional Services	281,273	4
Total	7,074,082	100%

revenues rose to $10.55 million from $9.97 million and for contracting, to $1.64 million from $1.47 million. The major portion of these increases is due to the rise in demand for services other than contracting and construction contract management. Fees continue to grow in this area, and now represent over $5 million per year.

Total expenses rose by 9%, in fiscal 1999-00, to $18.6 million from $17.1 million, a figure entirely consistent with the increase in revenue. Salaries and benefits increased by 13% and operating and administrative expenses by only 3% over last year.

The most significant increase in our operating and administrative expenses was the result of deliberate action on our part. We increased our spending on education, training, and development by 31% because we are committed to providing our staff with opportunities to grow, as professionals, and to be more productive. We also increased our spending on travel and relocation by 33%; there was more work to be done and, since we believe in offering new challenges to employees, we moved a greater number of employees this year, and did so more frequently.

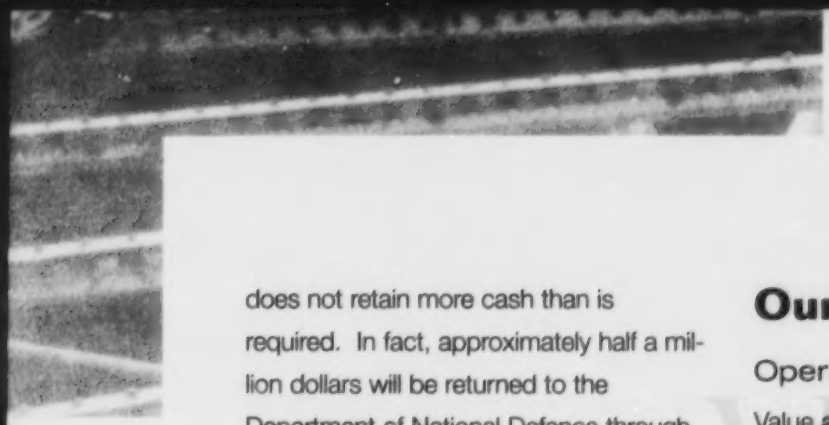
Revenue Breakdown

Construction Contract Management	60.8%	$10.55 million
Contracting	9.5%	$1.64 million
Environmental	20.4%	$3.55 million
Facility Management	2.1%	$0.36 million
Project Management	2.5%	$0.44 million
Commissioning	1.5%	$0.26 million
Other	3.2%	$0.55 million
Total	**100.0%**	**$17.35 million**

Our accounts receivable balances declined from $3.9 million, at the end of fiscal 1998-99, to $3.2 million this year because of special attention paid to overdue accounts; limiting the age of receivables continues to be a challenge, however. As a consequence, we ended the year in an even stronger cash position, and were able to set aside significant funds that will be required to replace assets and provide for increased employee benefits. Cash-on-hand, at March 31, 2000, was $4.0 million, compared to $2.9 million last year. And that money was productively used, through the implementation of an investment policy that maximizes return without jeopardizing our capital. It's important to note, however, that DCC

Revenue-Expense Comparison

Year	Total Revenue	Overhead Expenses
1999-2000	**$19,564,199**	**$7,074,082**
1998-1999	$17,320,296	$5,713,924
1997-1998	$16,499,243	$5,541,810



does not retain more cash than is required. In fact, approximately half a million dollars will be returned to the Department of National Defence through fee reductions in 2000-01.

Finally, the five-phase plan that we used to ensure against any disruption to our computerized systems, as we crossed into the new century, proved to be totally successful. DCC operations suffered absolutely no adverse effects on the calendar year rollover and the Corporation commends the efforts of its Y2K team.

Success Factors

effectiveness
we offer competitive prices and save our client money on consulting and construction, while recovering all of our costs

flexibility
we quickly assign to the task the necessary skills in the quantity required

focus
we respond with singular attention to the unique and exacting requirements of one specific client

delivery
we provide immediate and reliable access to technical and administrative expertise and, unlike many providers of similar services, we do so on a continuing basis, at the worksite

service
we know how the construction industry and the government work and can, therefore, mediate effectively any differences that arise between clients and external service-providers

Our Value Added

Operations

Value added is the benefit we contribute to the projects in which we are involved. It's what we do for clients that they can't or don't wish to do for themselves. It's the time, effort, and money we try to save them, the frustration and concern we try to spare them. Value added is what makes our contribution important.

We believe that the best gauge of value added is client satisfaction, and to find out if DND is satisfied, we ask. Fortunately, our client has no hesitancy in providing feedback on performance. We appreciate the candour because it allows us to determine where to focus our energies to improve our services even further. To realize that improvement, we concentrate on responding quickly and effectively to the concerns our client raises. The fact is, in 1999-00, we did something significant about each one of these expressed concerns and, in over 90% of the cases, what we did, how we did it, and how quickly we did it pleased our clients.

Overall, 99.1% of the responses this year on client satisfaction indicated that our work was satisfactory or better. Moreover, we believe that the value of this result is reinforced by the high response rate; 85% of our queries were

answered. This remarkable result arises from our sensitivity to those factors which our client considers important to its success: timely completions, control of project costs, and DCC's own operating costs.

The construction contract completion measure has to do with managing schedules and making sure projects finish on time. Delays cost money and it's our job to help the client and the service-providers make sure there are as few interruptions as possible. The causes of delay fall into three categories: those which have to do with material delivery and performance default by contractors; those which arise out of errors or changes in plans or specifications that are the responsibility of the owner/engineer; and those over which no one has much control, such as weather, soil conditions, and unforeseen military activities on the bases.

The main cause of delayed completion again this year, as in previous years, was change to the plans and in the scope of work. Consequently, we are increasing our efforts to convince clients of the benefit of conducting "biddability" and "buildability" reviews, before tender, in order to avoid modifications during construction. This year, our overall performance in delivering projects on or within 30 days

Causes of Delay

Contract Completions

	'99-00	'98-99	'97-98
Construction Contracts Completed	1272	866	1157
On Time	51.9%	52.9%	61.6%
Within 1-30 days	17.2%	17.9%	16.1%

of the scheduled completion date remained similar to results for last year; the 1999-00 result was 69.1%, compared to 70.8% for 1998-99.

The control of project costs refers to the actual cost of having to make changes to a design or of having to alter a contract because of errors, omissions, or unforeseen site conditions. Again, our job is to work with the client and service-provider to keep cost growth to a minimum. In 1999-00, we succeeded in maintaining the number and value of change orders at levels similar to those of the past few years. They added approximately 10% to the total contract

does not retain more cash than is required. In fact, approximately half a million dollars will be returned to the Department of National Defence through fee reductions in 2000-01.

Finally, the five-phase plan that we used to ensure against any disruption to our computerized systems, as we crossed into the new century, proved to be totally successful. DCC operations suffered absolutely no adverse effects on the calendar year rollover and the Corporation commends the efforts of its Y2K team.

Success Factors

effectiveness
we offer competitive prices and save our client money on consulting and construction, while recovering all of our costs

flexibility
we quickly assign to the task the necessary skills in the quantity required

focus
we respond with singular attention to the unique and exacting requirements of one specific client

delivery
we provide immediate and reliable access to technical and administrative expertise and, unlike many providers of similar services, we do so on a continuing basis, at the worksite

service
we know how the construction industry and the government work and can, therefore, mediate effectively any differences that arise between clients and external service-providers

Our Value Added

Operations

Value added is the benefit we contribute to the projects in which we are involved. It's what we do for clients that they can't or don't wish to do for themselves. It's the time, effort, and money we try to save them, the frustration and concern we try to spare them. Value added is what makes our contribution important.

We believe that the best gauge of value added is client satisfaction, and to find out if DND is satisfied, we ask. Fortunately, our client has no hesitancy in providing feedback on performance. We appreciate the candour because it allows us to determine where to focus our energies to improve our services even further. To realize that improvement, we concentrate on responding quickly and effectively to the concerns our client raises. The fact is, in 1999-00, we did something significant about each one of these expressed concerns and, in over 90% of the cases, what we did, how we did it, and how quickly we did it pleased our clients.

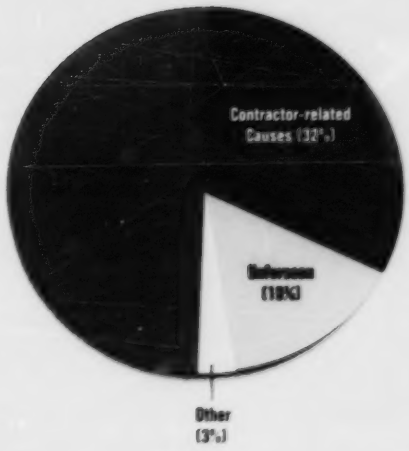
Overall, 99.1% of the responses this year on client satisfaction indicated that our work was satisfactory or better. Moreover, we believe that the value of this result is reinforced by the high response rate; 85% of our queries were

answered. This remarkable result arises from our sensitivity to those factors which our client considers important to its success: timely completions, control of project costs, and DCC's own operating costs.

The construction contract completion measure has to do with managing schedules and making sure projects finish on time. Delays cost money and it's our job to help the client and the service-providers make sure there are as few interruptions as possible. The causes of delay fall into three categories: those which have to do with material delivery and performance default by contractors; those which arise out of errors or changes in plans or specifications that are the responsibility of the owner/engineer; and those over which no one has much control, such as weather, soil conditions, and unforeseen military activities on the bases.

The main cause of delayed completion again this year, as in previous years, was change to the plans and in the scope of work. Consequently, we are increasing our efforts to convince clients of the benefit of conducting "biddability" and "buildability" reviews, before tender, in order to avoid modifications during construction. This year, our overall performance in delivering projects on or within 30 days

Causes of Delay



Contract Completions

	'99-00	'98-99	'97-98
Construction Contracts Completed	**1272**	866	1157
On Time	**51.9%**	52.9%	61.6%
Within 1-30 days	**17.2%**	17.9%	16.1%

of the scheduled completion date remained similar to results for last year; the 1999-00 result was 69.1%, compared to 70.8% for 1998-99.

The control of project costs refers to the actual cost of having to make changes to a design or of having to alter a contract because of errors, omissions, or unforeseen site conditions. Again, our job is to work with the client and service-provider to keep cost growth to a minimum. In 1999-00, we succeeded in maintaining the number and value of change orders at levels similar to those of the past few years. They added approximately 10% to the total contract

award value. Again, we have redoubled our efforts to encourage clients to involve us in the early stages of project definition to help avoid, in the later stages, errors and omissions that are costly to correct.

So, for the client, the value of our contribution depends largely on how well we deal with the Department's problems, assist in finishing projects on time and avoid cost overruns due to change orders. But clients are also sensitive to how much we charge for our services and how efficient we are, since the cost of what we do is passed on directly to them.

In the areas of both cost effectiveness and operational efficiency, we post more than respectable scores. The payroll multiplier, that is, the amount we mark up direct payroll costs in order to cover our overheads in 1999-00, was 1.67. That result compares favourably with the 2.0 that is common in the industry and speaks eloquently to our cost effectiveness. Our efficiency is made plain by the fact that 74.3% of all employee time—including vacation, other leave and statutory holidays—was billable; in other words, it was related directly to the clients' projects. The norm in the construction industry is between 60 and 70%.

Payroll Multiplier

- Industry, 1999-00: 2.00
- **DCC Result, 1999-00: 1.67**
- DCC Result, 1998-99: 1.65

So, we are effective and efficient. We run a lean operation and can afford to charge less for our services. Further, the services we do provide are of significant and measurable benefit to the client. DND can see that we are helping it save money. Clients know that we're finding them the best help available and that we're working with those service-providers to keep costs down. But, most of all, clients are confident that our half-century of experience in working with and for them, almost exclusively, ensures that they have, in us, the most knowledgeable, reliable and committed partner they could possibly have.

Contracting

"Time is money," is a truism with which our client and the professionals in the construction industry are very familiar. Consequently, they look to us for the means of ensuring that the contracting process is handled efficiently, expeditiously, and fairly.

Our client wants help in finding, as quickly as possible, the service-provider which represents the most cost-effective blend of price, expertise, and experience. On the other hand, the service-providers who bid on the work we put out to tender want tender documents that are

clear and uncomplicated. They don't want to spend large amounts of time on an intricate and bureaucratized bidding process. They simply want a system that offers a level playing field and a scrupulously fair evaluation process.

Ensuring that these varied needs are met is one of the greatest challenges of the business we are in. We bring together our client and the service-provider which can best respond to DND's needs. For this purpose, we have, over the years, created specialized procurement processes that are aimed at reducing the time required to award a contract, after being provided with the technical documents and the financial commitment. And, though it hasn't always been an easy message to deliver, we have, for the past six years, monitored and reported on the efficiency and effectiveness of those procurement processes.

We don't have direct control over many of the external factors that can affect the timeliness of a procurement. Nevertheless, we can favourably influence the outcome by using our knowledge and experience to identify the contracting risks and by managing them in a way that minimizes their impact. We maintain realistic performance targets for the time it *should* take to put a contract in place despite increasing difficulties caused by external factors. This year it

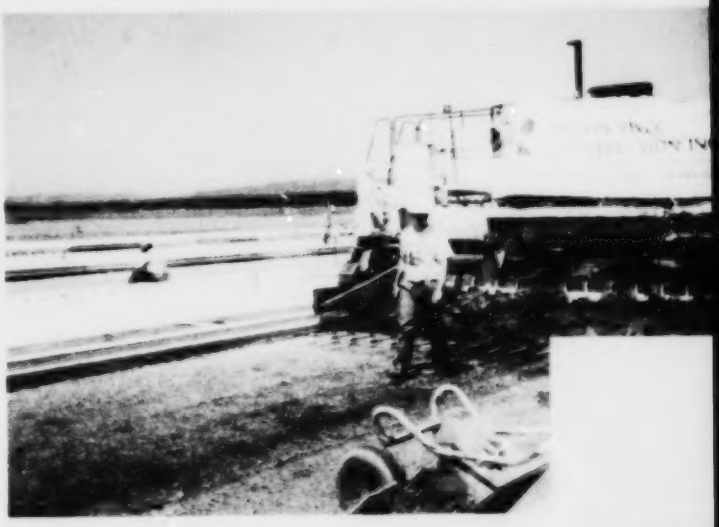
Timeliness of Contracting
(in calendar days; targets are in brackets)

Construction Contracting

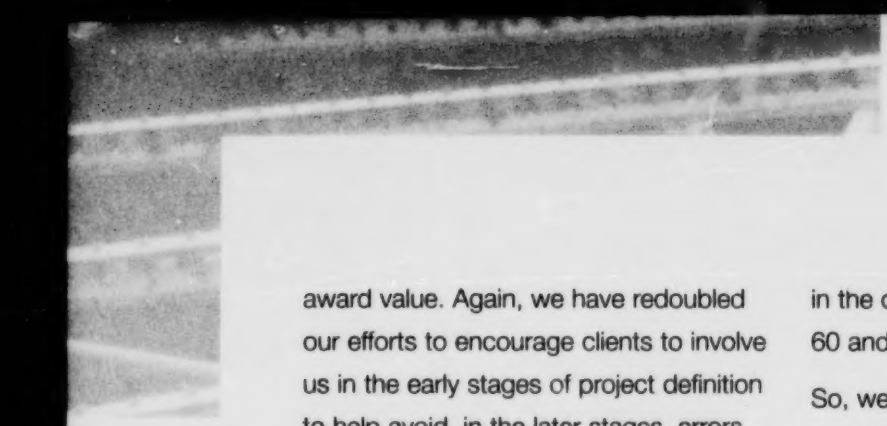
- Regular Tender: 40 days (35)
- Tender Boards: 30 days (25)
- Quick Response: 16 days (10)
- Design-Build: 180 days (60)

Consultant Service Procurement

- SPEC Selections: 41 days (7)
- One-step Proposals: 71 days (48)
- Two-step Proposals: 138 days (63)
- Full Proposals: 145 days (84)



took, on average, 180 days to put a design-build contract in place—this when our target was 60 calendar days. The problem was that bid prices were substantially exceeding the budget estimates projected by our client. A great deal of time was spent by all interested parties to determine the reasons for the discrepancies, to revise the scope of work and either negotiate a revised price



award value. Again, we have redoubled our efforts to encourage clients to involve us in the early stages of project definition to help avoid, in the later stages, errors and omissions that are costly to correct.

So, for the client, the value of our contribution depends largely on how well we deal with the Department's problems, assist in finishing projects on time and avoid cost overruns due to change orders. But clients are also sensitive to how much we charge for our services and how efficient we are, since the cost of what we do is passed on directly to them.

In the areas of both cost effectiveness and operational efficiency, we post more than respectable scores. The payroll multiplier, that is, the amount we mark up direct payroll costs in order to cover our overheads in 1999-00, was 1.67. That result compares favourably with the 2.0 that is common in the industry and speaks eloquently to our cost effectiveness. Our efficiency is made plain by the fact that 74.3% of all employee time—including vacation, other leave and statutory holidays—was billable; in other words, it was related directly to the clients' projects. The norm in the construction industry is between 60 and 70%.

Payroll Multiplier

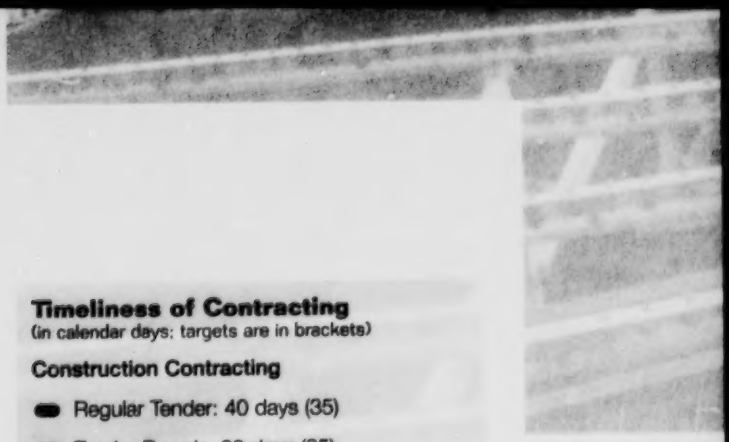
- Industry, 1999-00: 2.00
- **DCC Result, 1999-00: 1.67**
- DCC Result, 1998-99: 1.65

So, we are effective and efficient. We run a lean operation and can afford to charge less for our services. Further, the services we do provide are of significant and measurable benefit to the client. DND can see that we are helping it save money. Clients know that we're finding them the best help available and that we're working with those service-providers to keep costs down. But, most of all, clients are confident that our half-century of experience in working with and for them, almost exclusively, ensures that they have, in us, the most knowledgeable, reliable and committed partner they could possibly have.

Contracting

"Time is money," is a truism with which our client and the professionals in the construction industry are very familiar. Consequently, they look to us for the means of ensuring that the contracting process is handled efficiently, expeditiously, and fairly.

Our client wants help in finding, as quickly as possible, the service-provider which represents the most cost-effective blend of price, expertise, and experience. On the other hand, the service-providers who bid on the work we put out to tender want tender documents that are



clear and uncomplicated. They don't want to spend large amounts of time on an intricate and bureaucratized bidding process. They simply want a system that offers a level playing field and a scrupulously fair evaluation process.

Ensuring that these varied needs are met is one of the greatest challenges of the business we are in. We bring together our client and the service-provider which can best respond to DND's needs. For this purpose, we have, over the years, created specialized procurement processes that are aimed at reducing the time required to award a contract, after being provided with the technical documents and the financial commitment. And, though it hasn't always been an easy message to deliver, we have, for the past six years, monitored and reported on the efficiency and effectiveness of those procurement processes.

We don't have direct control over many of the external factors that can affect the timeliness of a procurement. Nevertheless, we can favourably influence the outcome by using our knowledge and experience to identify the contracting risks and by managing them in a way that minimizes their impact. We maintain realistic performance targets for the time it *should* take to put a contract in place despite increasing difficulties caused by external factors. This year it took, on average, 180 days to put a design-build contract in place—this when our target was 60 calendar days. The problem was that bid prices were substantially exceeding the budget estimates projected by our client. A great deal of time was spent by all interested parties to determine the reasons for the discrepancies, to revise the scope of work and either negotiate a revised price

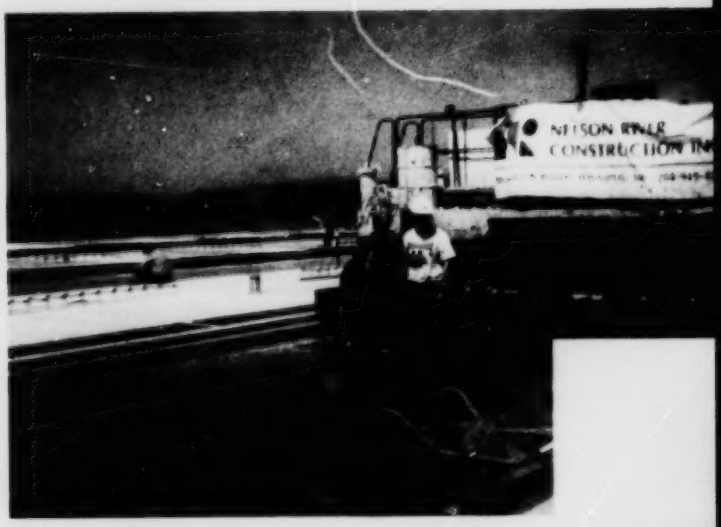
Timeliness of Contracting
(in calendar days: targets are in brackets)

Construction Contracting

- Regular Tender: 40 days (35)
- Tender Boards: 30 days (25)
- Quick Response: 16 days (10)
- Design-Build: 180 days (60)

Consultant Service Procurement

- SPEC Selections: 41 days (7)
- One-step Proposals: 71 days (48)
- Two-step Proposals: 138 days (63)
- Full Proposals: 145 days (84)



or re-tender the contract—a very time-consuming exercise.

Successfull Contracting Ratio

- **1999-2000: 97.3%**
- 1998-1999: 98.2%

Although this was a more common problem when we used the design-build project delivery method, we had similar problems using other tender processes. As a result, we have tried to ensure that more effort is spent on refining estimates before initiating tenders.

Defence Construction is proud of its close association with and understanding of the construction industry. Although we represent a large government client, we have a sound appreciation of the cost of obtaining business in a competitively tendered environment. Contractors will only remain interested in bidding our work and offering the best market prices, if they are confident that there is a prize to be won at the end of the race. As a result, we monitor and report on the number of contracts awarded, compared with the number of projects put out to tender. Ideally, this ratio would be 100%. This year saw more tenders cancelled than usual, as a result of higher tender prices coupled with less resilient project budgets.

On the other side of the process, we are pleased to report that there have been few complaints from contractors and consultants, in regard to the way in which we handle tender and proposal calls. Defence Construction is generally perceived as knowledgeable, open, and fair in dealings with its industry public.

or re-tender the contract—a very time-consuming exercise.

Successfull Contracting Ratio

- **1999-2000: 97.3%**
- 1998-1999: 98.2%

Although this was a more common problem when we used the design-build project delivery method, we had similar problems using other tender processes. As a result, we have tried to ensure that more effort is spent on refining estimates before initiating tenders.

Defence Construction is proud of its close association with and understanding of the construction industry. Although we represent a large government client, we have a sound appreciation of the cost of obtaining business in a competitively tendered environment. Contractors will only remain interested in bidding our work and offering the best market prices, if they are confident that there is a prize to be won at the end of the race. As a result, we monitor and report on the number of contracts awarded, compared with the number of projects put out to tender. Ideally, this ratio would be 100%. This year saw more tenders cancelled than usual, as a result of higher tender prices coupled with less resilient project budgets.

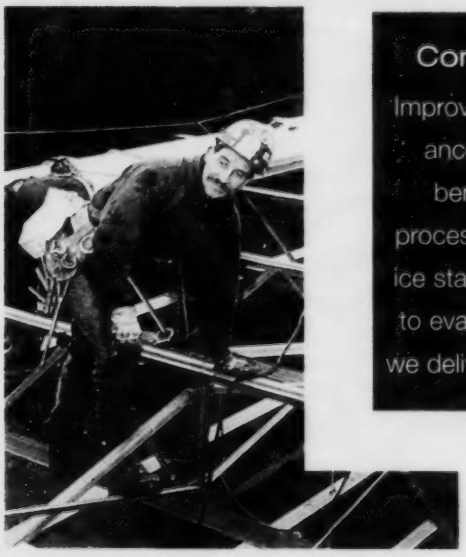
On the other side of the process, we are pleased to report that there have been few complaints from contractors and consultants, in regard to the way in which we handle tender and proposal calls. Defence Construction is generally perceived as knowledgeable, open, and fair in dealings with its industry public.

1. Redefining the Corporate Image

In 1999-00, the corporate vision, as perceived by management, staff and client groups, was thought to be losing clarity; our service lines were changing and we were entering upon a mandate review exercise to redefine our role and positioning within government. Consequently, we began working with a communications consulting firm to address this problem and, with its assistance, held several preliminary focus group discussions. However, it has now been deemed best to put this initiative on hold pending the Minister's decision on mandate review issues.

Commitment

Redefine our image as a service provider and acquaint staff and clients with the new vision of who we are and what we do.



2. Improving Performance Indicators

This again was a priority, with a targeted completion date of May 31, 2000. We hired a performance-measurement consultant to evaluate the appropriateness and consistency of the formal indicators we now use. After comparison with measures used by organizations similar to DCC, it was concluded that our current indicators are conceptually sound and satisfy the requirements of a "balanced scorecard" approach; no major changes were required.

A second aspect of this commitment involved further development of service standards. We were adamant that, in regard to each project that involved us, there had to be a clear understanding, with the client, as to the level of service expected, what that level would cost, and what degree of risk it entailed for whom. As a result of improved communications with client groups at DND, we have made progress in establishing service standards based on client needs and expectations, as well as on our own standards of professional service delivery and risk management. This initiative will continue into next year and merge with our risk management plan.

Commitment

Improve the performance indicators, benchmarking processes, and service standards we use to evaluate how well we deliver our services

3. Achieving ISO Certification

This was another of our principal priorities. We recognized, some time ago, the value of submitting ourselves to a certification process based on quality. Financial and other efficiency indicators are relatively easy to measure; quality indicators are not. Yet, it is important to measure quality, if we are to keep improving our service and convince others of our worth and reliability. It was determined that the ISO standard was the most appropriate to use for this purpose and that the contract services function, taken together with a corresponding functional unit within DND, would serve as a good trial candidate.

Commitment

Achieve ISO 9000 certification for our contracting function

At the writing of this report, we have reviewed all of our contracting policies and procedures, conducted training for our Head Office contracting staff, completed a draft of the required quality manual, and are in the process of selecting a registrar. We will obtain certification in 2000.

4. Analyzing Contract Services

A concern was identified last year that there was a gap between the level of contracting service we were providing to clients and the level they wanted or expected. As we started the information-gathering process, we realized that key steps in identifying the problem included defining and communicating mutual expectations (i.e., establishing service standards) as well as measuring compliance (i.e., auditing quality, much as the ISO process does). Since these initiatives were already under way, in parallel, we decided to use them to identify actual performance and then to decide on corrective action. We also decided that, where possible, we would benchmark our performance against other organizations providing similar services.

Commitment

Analyze the gap between levels of contracting service provided and levels desired by clients.

5. Improving Communications

Though not a top-level priority, this initiative was considered important. No enterprise can produce at optimum levels if those who work there are not effectively sharing information.

The National Operations Group served as a test case, evaluating the effectiveness of currently available communication tools, given our specific needs for information transfer, and identifying new tools that might improve the sharing of strategic knowledge. The conclusion was that current tools are effective to the extent that individuals use them to advantage and in a timely fashion. It was further noted that the recently-introduced corporate intranet has the potential to revolutionize internal communications. As a consequence, all Divisions are now working to make available, on the net, information which they generate and hold that might be of benefit to others. Though simple and straight-forward, this was a singularly profitable exercise—one that will greatly enhance communications within DCC.

Commitment

Review in-house communications and consider the need for new technologies.

6. Developing a Compliance Audit Framework

We have finished identifying the issues against which to measure compliance. Risk analysis has been done, a training plan developed, and a draft document is now being validated by senior managers. The revised target date of March 31, 2000 was not met, essentially because we decided to incorporate into the exercise the results of our work on service standards. The new audit process will be ready for implementation in the Operations Division in fiscal 2000-01.

Commitment

Develop an audit framework that will permit us to verify whether our performance and the quality of our work are up to the standards we've adopted

7. Retaining Staff

We were concerned about how to deal with staff turnover. With the ongoing construction industry upswing, increasing enticement was there for our staff to move to jobs which they perceived to offer benefits we may not be matching.

Commitment

Improve staff management practices to cope with labour shortages, lack of skilled candidates, turnover, and the negative impacts of turnover

We decided to be pro-active and canvass our employees to determine exactly what it is they consider when they are looking at other employment prospects. We now have the answers to our questionnaire and we are analyzing them. We are also comparing them to the results obtained in a survey done of all Public Service employees in 1998, and to those we obtained from a private survey that dealt only with compensation. We expect to be in a position to address areas of potential action in fiscal 2000-01.

8. Respecting Health and Safety Regulations

We elected to review our occupational health and safety responsibilities, in light of the pending revisions to the *Canada Labour Code*. As a result, we reconvened the Environmental/Health and Safety Committee and launched two major initiatives. First, we commissioned an audit of our safety policies and practices to be done by the Occupational Health and Safety Agency of Labour Canada; the resulting report will present recommendations and a proposed action plan to the Committee and to senior management, for consideration in early summer 2000. In addition, the initiative was broadened to include a review of our compliance with environmental responsibilities and practices. As part of our efforts to design a corporate Environmental Management System, we have carried out a nation-wide risk assessment. Results are being evaluated and the complete EMS is slated for implementation in 2000-01.

Commitment

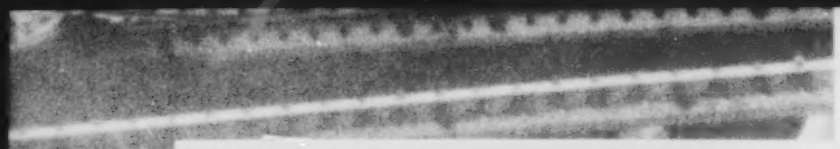
Reconvene our Environmental Health and Safety Committee to address key issues.

9. Handling Y2K

This was our foremost priority for 1999-00. We carried out the necessary system evaluations and made the requisite changes. Work was completed successfully, on time, and considerably under budget. To date, we have experienced no negative effects of any sort as a result of Y2K issues. The fact that this whole undertaking was conducted so smoothly and at a fraction of the projected cost is a tribute, in large measure, to the resourcefulness of our staff.

Commitment

Continue with the Y2K initiative, determining whether to repair or replace non-compliant systems and successfully introducing any new systems that may be required.



Most aspects of our traditional business remain stable. That doesn't mean, however, that there is nothing happening in our sphere of endeavour that could impact our future. The opposite is true, and that impact could be substantial for the Corporation.

As the message from the directors points out, the pause in the mandate review is calling into question strategic assumptions made, in 1998-99, about the Corporation's potential. Because the analysis was key to our anticipated future, our revised understanding of the landscape now constitutes, for us, an environmental shift of considerable magnitude: some 1999-00 undertakings have been altered and we are, once more, focussing solely on DND in our 2000-01 plan. In this, our planning departs from stated intentions of the last two years.

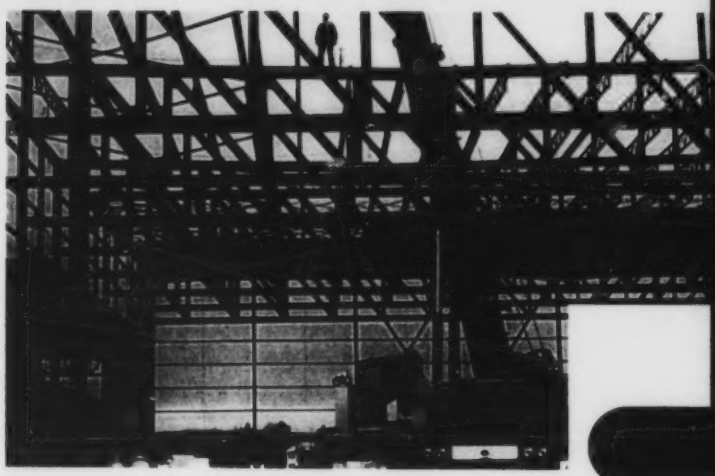
The key consideration, when it comes to National Defence, is the matter of continued budget restrictions. These can affect the demand for our services, and so we have decided vigorously to assert our position respecting DND's traditional contracting and contract management work. We will be going after it with determination while, at the same time, continuing to neutralize the decline in our construction-based revenue by moving into other service areas.

This strategy means that we offset, with energy and business acumen, the risk inherent in our traditional business. It also means that we offer our clients much-needed assistance in other areas which, because of budget cuts, they no longer have the capacity to handle in-house. To date, that strategy has meant increased revenues for us, even as the volume of business we do in our traditional service areas has declined.

To ensure the continued success of our diversification program, we will undertake three major projects in the upcoming

year. First, we will review our current, rather *ad hoc* approach to business development. That endeavour should lead us to address a number of issues, including the way in which we deliver our services, and the need to be flexible when it comes to trade-offs with the client on price, service level, and risk acceptance.

The second project will be to develop an overall quality framework that will include a process to review non-conforming services. This framework will ensure that corrective action is taken when quality-related problems arise and should result in a quality culture within DCC. Phase One will see us review and analyze various quality frameworks, including ISO.



Next, we will monitor and review the results from the Contract Services Division's ISO initiative and decide whether or not to proceed with ISO certification of other operational functions.

Our third undertaking will be to develop and implement a framework that will include all of the risk-management practices currently used in our organization. We have many individual control practices in place; they tend, however, to be separate and distinct from one another. We need a strategy to bring them all together as related component parts of a larger, cohesive unit.

We anticipate the overall level of operational activity for 2000-01 to be similar to that of 1999-00. We do not expect staff levels or operating costs to show any major change, with one important exception. The employer contribution to maintain pension benefits, under the *Public Service Superannuation Act*, will increase significantly.

Because we've enjoyed increasing revenues and limited cost growth over the last several years, we will be able, in 2000-01, to reduce unit charges for our services. We'll be maintaining the same cost and price structure as in the past, but will reduce the net amount of fees invoiced to the client by 3.0%.

MANAGEMENT RESPONSIBILITY STATEMENT

The management of the Corporation is responsible for the performance of the duties delegated to it by the Board of Directors. These include the preparation of an Annual Report and the production of its contents, together with the financial statements. These statements, approved by the Board of Directors, were prepared in accordance with generally accepted accounting principles appropriate in the circumstances and consistently applied. Other financial and operating information appearing in the Annual Report is consistent with that contained in the financial statements.

Management relies on internal accounting control systems designed to provide reasonable assurance that relevant and reliable financial information is produced and that transactions comply with the relevant authorities.

Management also maintains financial and management control systems and practices designed to ensure the transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Defence Production Act*, the *Canada Business Corporations Act* and the articles and by-laws of the Corporation. These systems and practices are also designed to ensure that assets are safeguarded and controlled and that the operations of the Corporation are carried out effectively. In addition, the Audit Committee, appointed by the Board of Directors, oversees the internal audit activities of the Corporation and performs other such functions as are assigned to it.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, is responsible for auditing the financial statements and for issuing the report thereon.

Ross Nicholls
President and Chief Executive Officer

Karin Zabel
Chief Financial Officer

May 26, 2000

AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

AUDITOR'S REPORT

To the Minister of Public Works and Government Services

I have audited the balance sheet of Defence Construction (1951) Limited as at March 31, 2000 and the statements of operations, surplus and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 2000 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Defence Production Act*, the *Canada Business Corporations Act*, and the articles and by-laws of the Corporation.

John Wiersema, CA
Assistant Auditor General
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
May 26, 2000

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Balance Sheet
as at March 31, 2000

ASSETS	2000	1999
Current		
Cash and short term investments (note 3)	$ 4,003,982	$ 2,969,701
Accounts receivable	1,013,651	965,381
Due from Department of National Defence (note 6)	2,385,988	3,002,060
Prepaids and advances	91,433	64,933
	7,495,054	7,002,075
Capital assets (note 4)	816,541	805,675
	$ 8,311,595	$ 7,807,750
LIABILITIES		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	$ 2,565,227	$ 3,051,403
Current portion - provision for employee benefits (note 5)	419,198	397,219
	2,984,425	3,448,622
Provision for employee benefits (note 5)	2,139,305	2,093,065
	5,123,730	5,541,687
CAPITAL STOCK AND SURPLUS		
Capital stock		
Authorized - 1,000 common shares of no par value		
Issued - 32 common shares	32	32
Surplus	3,187,833	2,266,031
	3,187,865	2,266,063
	$ 8,311,595	$ 7,807,750

Contingencies (note 9)
(See accompanying notes)
Approved by the Board:

John McLure
Director

John Adams
Director

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Balance Sheet
as at March 31, 2000

ASSETS	2000	1999
Current		
Cash and short term investments (note 3)	$ 4,003,982	$ 2,969,701
Accounts receivable	1,013,651	965,381
Due from Department of National Defence (note 6)	2,385,988	3,002,060
Prepaids and advances	91,433	64,933
Capital assets (note 4)	7,495,054	7,002,075
	816,541	805,675
	$ 8,311,595	$ 7,807,750
LIABILITIES		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	$ 2,565,227	$ 3,051,403
Current portion - provision for employee benefits (note 5)	419,198	397,219
	2,984,425	3,448,622
Provision for employee benefits (note 5)	2,139,305	2,093,065
	5,123,730	5,541,687
CAPITAL STOCK AND SURPLUS		
Capital stock		
Authorized - 1,000 common shares of no par value		
Issued - 32 common shares	32	32
Surplus	3,187,833	2,266,031
	3,187,865	2,266,063
	$ 8,311,595	$ 7,807,750

Contingencies (note 9)
(See accompanying notes)
Approved by the Board:

John McLure
Director

John Adams
Director

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Statement of Cash Flows
for the year ended March 31, 2000

	2000	1999
Cash Flows From Operating Activities		
Net Income	$ 921,802	$ 245,114
Items not requiring cash		
Provision for employee benefits	197,247	378,070
Amortization	539,626	552,545
Loss on disposal of capital assets	2,424	–
Net increase (decrease) in non-cash working capital balances related to operations	55,126	(1,149,318)
	1,716,225	26,411
Employee benefits paid	(129,028)	(172,916)
	1,587,197	(146,505)
Cash Flows Used In Investing Activities		
Acquisition of capital assets	(552,916)	(205,764)
Increase (decrease) in cash during the year	1,034,281	(352,269)
Cash and short term investments at beginning of the year	2,969,701	3,321,970
Cash and short term investments at end of the year	$ 4,003,982	2,969,701

(See accompanying notes)

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Statement of Operations
for the year ended March 31, 2000

	2000	1999
Revenue	$ 19,564,199	$ 17,320,296
Expenses		
Salaries and employee benefits	13,369,024	11,824,687
Amortization of capital assets	539,626	552,545
Operating and administrative expenses	4,733,747	4,697,950
	18,642,397	17,075,182
Net income	$ 921,802	$ 245,114

Statement of Surplus
for the year ended March 31, 2000

	2000	1999
Surplus beginning of year	$ 2,266,031	$ 2,020,917
Net income	921,802	245,114
Surplus end of year	$ 3,187,833	$ 2,266,031

(See accompanying notes)

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Statement of Cash Flows
for the year ended March 31, 2000

	2000	1999
Cash Flows From Operating Activities		
Net Income	$ 921,802	$ 245,114
Items not requiring cash		
Provision for employee benefits	197,247	378,070
Amortization	539,626	552,545
Loss on disposal of capital assets	2,424	–
Net increase (decrease) in non-cash working capital balances related to operations	55,126	(1,149,318)
	1,716,225	26,411
Employee benefits paid	(129,028)	(172,916)
	1,587,197	(146,505)
Cash Flows Used In Investing Activities		
Acquisition of capital assets	(552,916)	(205,764)
Increase (decrease) in cash during the year	1,034,281	(352,269)
Cash and short term investments at beginning of the year	2,969,701	3,321,970
Cash and short term investments at end of the year	$ 4,003,982	2,969,701

(See accompanying notes)

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Statement of Operations
for the year ended March 31, 2000

	2000	1999
Revenue	$ 19,564,199	$ 17,320,296
Expenses		
Salaries and employee benefits	13,369,024	11,824,687
Amortization of capital assets	539,626	552,545
Operating and administrative expenses	4,733,747	4,697,950
	18,642,397	17,075,182
Net income	$ 921,802	$ 245,114

Statement of Surplus
for the year ended March 31, 2000

	2000	1999
Surplus beginning of year	$ 2,266,031	$ 2,020,917
Net income	921,802	245,114
Surplus end of year	$ 3,187,833	$ 2,266,031

(See accompanying notes)

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Notes to Financial Statements
March 31, 2000

1. Authority and objective

Defence Construction (1951) Limited was incorporated under the *Companies Act* in 1951 pursuant to the authority of the *Defence Production Act* and was continued under the *Canada Business Corporations Act*. The Corporation is an agent Crown corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. The Corporation is not subject to income taxes.

The objective of the Corporation is principally to contract for and manage the architectural, engineering, construction and environmental services to support the infrastructure management requirements of the Department of National Defence, pursuant to the *Memorandum of Understanding* with the Department.

Until 1997, the Department of National Defence provided the Corporation with funding for its net cost of operations and for the purchase of capital assets. Effective April 1, 1997, all revenue is generated from fees charged for specific services provided.

2. Significant accounting policies

These financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles. The financial statements reflect the administrative expenses incurred in providing services to the Department of National Defence, as described above.

Capital assets

Capital assets are comprised of leasehold improvements, equipment and computers (which includes hardware, purchased software and software development costs). These assets are amortized on a straight line basis as follows:

Leasehold Improvements	10 years
All Other Capital Assets	5 years

Employee benefits

Employees are entitled to specific benefits on termination as provided for by conditions of employment. The liability for these benefits is recorded as the benefits accrue to employees.

Pension plan

Employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contributions to the plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current and certain past service. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to income on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

Revenue

Revenue is recognized in the year in which services have been performed.

3. Cash and short term investments

Management has segregated cash and short term investments for the purpose of:

	2000	1999
Operations	$ 864,677	$ 1,195,417
Future Capital Assets	1,000,000	600,000
Provision for Employee Benefits	2,139,305	1,174,284
	$ 4,003,982	$ 2,969,701

4. Capital assets

	2000			1999
	Cost	Accumulated Amortization	Net	Net
Equipment	$ 755,570	$ 515,397	$ 240,173	$ 203,678
Computers	4,539,566	4,037,304	502,262	601,997
Leasehold Improvements	82,340	8,234	74,106	–
	$ 5,377,476	$ 4,560,935	$ 816,541	$ 805,675

5. Provision for employee benefits

	2000	1999
Termination benefits	$ 2,031,975	$ 1,981,112
Retiree benefits	6,932	13,618
Vacation and overtime	419,198	397,219
Furlough benefits	100,398	98,335
	2,558,503	2,490,284
Less: current portion	419,198	397,219
	$ 2,139,305	2,093,065

Revenue

Revenue is recognized in the year in which services have been performed.

3. Cash and short term investments

Management has segregated cash and short term investments for the purpose of:

	2000	1999
Operations	$ 864,677	$ 1,195,417
Future Capital Assets	1,000,000	600,000
Provision for Employee Benefits	2,139,305	1,174,284
	$ 4,003,982	$ 2,969,701

4. Capital assets

	2000			1999
	Cost	Accumulated Amortization	Net	Net
Equipment	$ 755,570	$ 515,397	$ 240,173	$ 203,678
Computers	4,539,566	4,037,304	502,262	601,997
Leasehold Improvements	82,340	8,234	74,106	–
	$ 5,377,476	$ 4,560,935	$ 816,541	$ 805,675

5. Provision for employee benefits

	2000	1999
Termination benefits	$ 2,031,975	$ 1,981,112
Retiree benefits	6,932	13,618
Vacation and overtime	419,198	397,219
Furlough benefits	100,398	98,335
	2,558,503	2,490,284
Less: current portion	419,198	397,219
	$ 2,139,305	2,093,065

6. Related party transactions

The Department of National Defence provides office space free of charge for some employees of the Corporation.

As at March 31, 2000 the net balance due from the Department of National Defence was $2,385,988 (1999 - $3,002,060).The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business.

7. Lease commitments

In addition to the free office space provided by the Department of National Defence, the Corporation leases extra accommodation for its operations. The future minimum annual lease payments are:

Year ending March 31	
2001	$ 439,326
2002	408,697
2003	394,308
2004	385,675
2005	260,705
	$ 1,888,711

8. Financial instruments

Accounts receivable and accounts payable are incurred in the normal course of business and are primarily due on demand and non-interest bearing. Short term investments are also incurred in the normal course of business and bear interest. The carrying amounts of each approximate fair value because of their short term to maturity. With the exception of amounts due from the Department of National Defence and other government departments, there are no concentration of accounts receivable with any one customer and, accordingly, no significant credit risk exists.

9. Contingencies

Claims and letters of credit aggregating $7,265,000 (1999 - $10,038,000) in respect of contractual obligations are currently outstanding. In the opinion of management and legal counsel, the position of the Corporation is defensible. However, the final outcome of such claims is not determinable. Any settlements resulting from the resolution of claims arising prior to March 31, 1997 will be funded by the Department of National Defence, in the year of settlement. Claims resulting from activities of the Corporation after March 31, 1997 may involve a joint liability between the Department of National Defence and the Corporation.

10. Comparative Figures

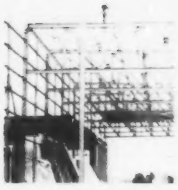
Certain of the 1998-1999 figures have been reclassified to conform with the presentation adopted for 1999-2000.

Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Rapport annuel

1999-2000



PRINCIPES DIRECTEURS

LAURÉATS 1999-2000

Prix du président de CDC

Prix de la satisfaction de la clientèle de CDC

Prix Stratospheric Ozone Protection Award 1999

Contient 10 p. 100 de matières recyclées
recyclable

Cette publication est disponible à Construction de Défense (1951) Limitée
Place de Ville, Tour B
112, rue Kent, 17e étage
Ottawa (Canada) K1A 0K3
Téléc. : (613) 998-1061

CDC-DCC

POLITIQUES

- promouvoir la concurrence et faciliter la possibilité d'accès aux travaux
- faire preuve de prudence et de probité dans le cadre du processus de passation des marchés
- faire preuve de responsabilité financière dans l'attribution et la gestion des marchés
- exécuter le travail de façon à satisfaire aux besoins du client et à atteindre les objectifs établis à l'échelle nationale
- respecter les accords commerciaux conclus par le Canada
- respecter les politiques du gouvernement fédéral au chapitre des droits de la personne, des langues officielles, de l'équité en matière d'emploi, du respect de la vie privée et de l'accès à l'information

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

Conseil d'administration
Board of Directors

Le 30 juin 2000

L'honorable Alfonso Gagliano, C.P., député
Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
Chambre des Communes
Ottawa (Canada)
K1H 0A6

Monsieur le Ministre,

Au nom du Conseil d'administration de Construction de Défense (1951) Limitée, il me fait plaisir de vous présenter le rapport annuel de la Société pour l'année financière 1999-2000.

Dans son Plan d'entreprise de 1999-2000, Construction de Défense (1951) Limitée s'est engagée à mettre en oeuvre plusieurs activités touchant les secteurs des opérations, des finances, de l'administration et des ressources humaines. Dans les pages suivantes du présent rapport, vous pourrez prendre connaissance de l'avancement des travaux de mise en oeuvre de ces activités. Le document contient également les états financiers de l'année se terminant le 31 mars 2000, tels que vérifiés par le Bureau du Vérificateur général.

La présentation du rapport découle de notre responsabilité quant à l'administration de la société et en vertu des exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de mes sentiments respectueux.

Administrateur

Place de Ville, Tour B
112, rue Kent, 17ieme etage
Ottawa (Ontario) K1A 0K3

Place de Ville, Tower B
112 Kent Street, 17th Floor
Ottawa, Ontario K1A 0K3

Canada

COUP D'OEIL SUR 1999-2000 2

MESSAGE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 4

MESSAGE DU PRÉSIDENT 6

QUI SOMMES-NOUS et QUE FAISONS-NOUS? 8
- Qui sommes-nous? 8
- Que faisons-nous? 8
- Notre histoire 9

NOTRE CLIENT, NOTRE PUBLIC et NOTRE SECTEUR 10
- Notre client — Le ministère de la Défense nationale 10
- Notre public — Consultants et entrepreneurs en matière de construction 10
- Notre secteur — Le secteur canadien de la construction 11

NOTRE ORGANISATION et SA RÉGIE INTERNE 13
- Structure 13
- Nos employés 13
- Régie interne 15
- Responsabilités environnementales 15

NOTRE RENDEMENT POUR L'EXERCICE 1999-2000 16
- Division des services des marchés 16
- Division des services de gestion des marchés 17
- Autres services 19
- Faits saillants financiers 20
- Notre valeur ajoutée 22
  - Opérations 22
  - Services des marchés 25

RÉSULTATS DES INITIATIVES STRATÉGIQUES 27

NOTRE AVENIR 32

ÉTATS FINANCIERS 35

Notre travail

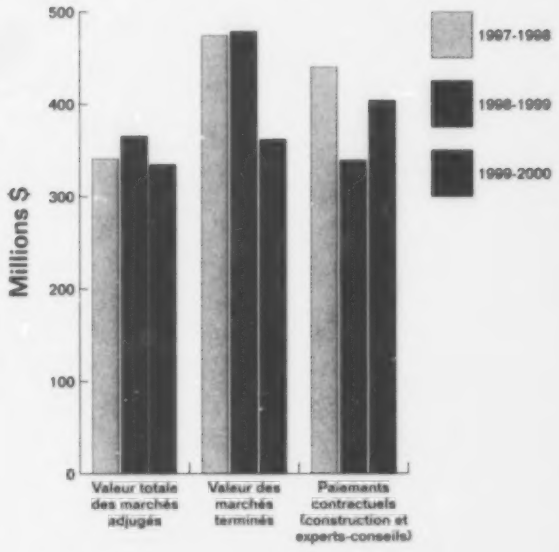
Dépenses en matière de construction, 1999-2000

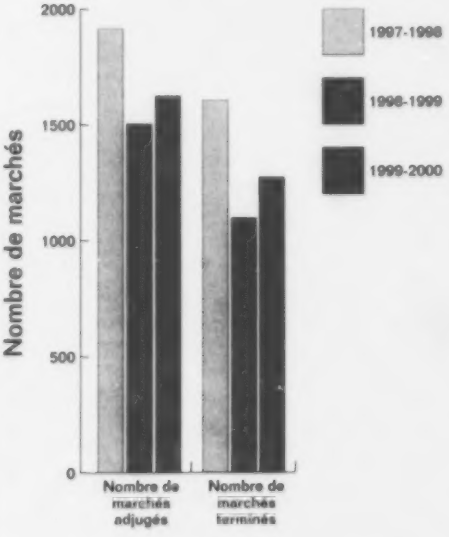
Région de l'ATLANTIQUE	**Millions $**
Gagetown, N.-B.	19,4
Goose Bay, Lab.	5,3
Gander, T.-N.	2,9
Greenwood, N.-É.	16,3
Halifax, N.-É.	24,0
Autres	5,4
	Sous-total—73,3

Région CENTRALE	**Millions $**
Borden, Ont.	14,0
Kingston, Ont.	8,3
London, Ont.	2,2
North Bay, Ont.	2,7
Petawawa, Ont.	28,4
Trenton, Ont.	10,6
Toronto, Ont.	5,7
Ottawa, Ont.	10,2
Bagotville, Qc.	7,1
Montreal — St. Jean, Qc.	6,4
Valcartier, Qc.	25,5
	Sous-total—121,1

Région de l'OUEST	**Millions $**
Chilliwack, C.-B.	1,0
Calgary, Alb.	6,0
Cold Lake, Alb.	17,4
Comox, C.-B.	17,9
Edmonton, Alb.	20,8
Esquimalt, C.-B.	43,0
Moose Jaw, Sask.	2,1
Suffield, Alb.	12,8
Shilo, Man.	6,1
Winnipeg, Man.	10,0
Wainwright, Alb.	8,1
	Sous-total—145,2
le NORD	23,0
Total	**362,6 Millions $**

Faits saillants





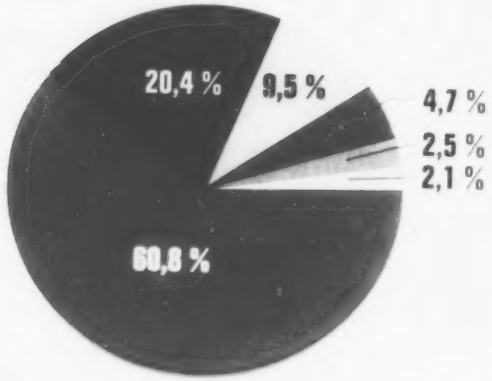
Aperçu de la mesure du rendement—Opérations et finances

Satisfaction de la clientèle	**Passation des marchés de construction dans les délais prévus** (jours civils)	**Passation des marchés de services d'experts-conseils dans les délais prévus** (jours civils)	**Taux des marchés en cours d'exécution** (attribution/demandes)	**Achèvement des marchés dans les délais prévus**	**Valeur des rectificatifs** (% de la valeur d'attribution)	**Taux d'utilisation**	**Multiplicateur des taux salariaux**
Gestion de marches 99,1 % Services environnementaux 100 %	Appel d'offres rég. - 40 jours Tableaux d'appels d'offres - 30 jours À intervention rapide - 16 jours Conception-construction - 180 jours	SPEC - 41 jours Propositions abrégées - 71 jours Propositions à 2 étapes - 138 jours Propositions intégrales - 145 jours	97,3 %	51,9 % - dans les délais prescrits 17,2 % de 1 à 30 jours	10,0 %	74,3 %	1,67

1999-2000

Revenus par gamme de services

Honoraires totaux : 17,35 millions de dollars



- Construction
- Gestion des installations
- Services environnementaux
- Soutien à la gestion de projet
- Passation des marchés
- Autres

Pourcentage de marchés de construction par méthode

Intervention rapide — **24 %**

pour travaux s'élevant à moins de 60 000 $, dont la gestion se fait à partir des chantiers

Tableaux d'appels d'offres — **42 %**

pour travaux simples (petits marchés de sous-traitance) avec gestion à partir des chantiers

Appels d'offres réguliers — **13 %**

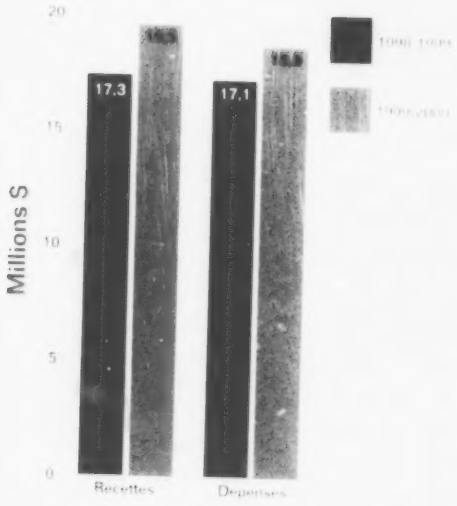
impliquent l'ensemble des procédures normalisées de passation des marchés de CDC administrées à partir du siège social

Conception-construction — **2 %**

pour les projets où le travail de conception et celui de construction se font simultanément, administrés à partir du siège social

Autres — **19 %**

Comparaison des recettes et dépenses



Notre personnel

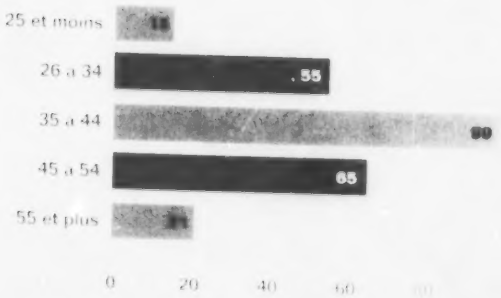
Roulement volontaire	**7,1 %**
Perfectionnement professionnel exprimé en % de coûts salariaux	**2,9 %**

Nombre d'employés

Minimum	**235**
Maximum	**259**
Au 31 mars 2000	**255**

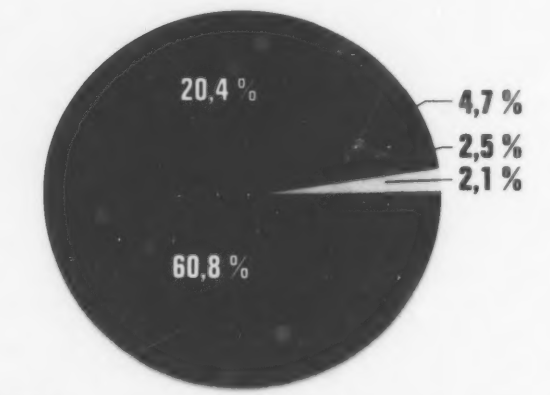
Composition des employés

Par groupe d'âges au 31 mars 2000



Revenus par gamme de services

Honoraires totaux : 17,35 millions de dollars



Pourcentage de marchés de construction par méthode

Intervention rapide **24 %**

pour travaux s'élevant à moins de 60,000 $, dont la gestion se fait à partir des chantiers

Tableaux d'appels d'offres **42 %**

pour travaux simples (petits marchés de sous-traitance) avec gestion à partir des chantiers

Appels d'offres réguliers **13 %**

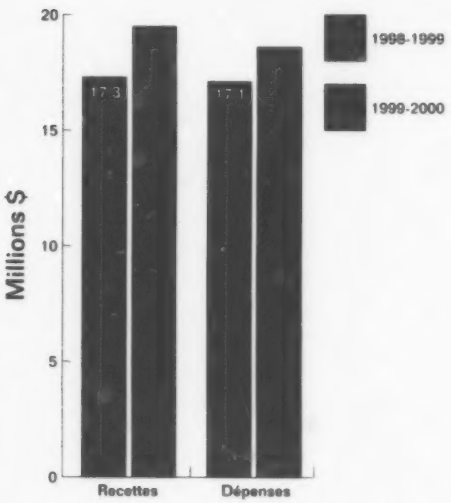
impliquent l'ensemble des procédures normalisées de passation des marchés de CDC; administrés à partir du siège social

Conception-construction **2 %**

pour les projets où le travail de conception et celui de construction se font simultanément; administrés à partir du siège social

Autres **19 %**

Comparaison des recettes et dépenses



Notre personnel

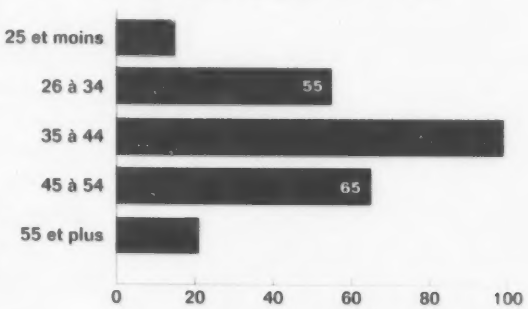
Roulement volontaire	**7,1 %**
Perfectionnement professionnel exprimé en % de coûts salariaux	**2,9 %**

Nombre d'employés

Minimum	**235**
Maximum	**259**
Au 31 mars 2000	**255**

Composition du personnel

Par groupe d'âges au 31 mars 2000



MESSAGE DU

Conseil d'administration

Ross Nicholls
Président et premier dirigeant
Construction de Défense (1951) Limitée
Ottawa (Ontario)
(Membre, Comité de vérification)

John L. Adams
Sous-ministre adjoint, Services maritimes/
Commissaire, Garde côtière canadienne
Ottawa (Ontario)
(Membre, Comité de vérification)

Jean-Claude Garneau
Président
Excotech Inc.
Montréal (Québec)

John D. McLure
Premier vice-président
Hill and Knowlton Canada Limited
Ottawa (Ontario)
(Président, Comité de vérification)

Michael G. Nurse
Sous-ministre adjoint
Services immobiliers
Travaux publics et Services
gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)

Nancy M. Penner
Associée
Parlee McLaws Barristers and Solicitors
Calgary (Alberta)
(Porte-parole, questions de gestion publique)

La responsabilité première des administrateurs d'une société est de faire valoir les intérêts des actionnaires. Dans le cas d'une société d'État fédérale, les actionnaires sont, en bout de ligne, tous les Canadiens représentés, en ce qui nous concerne, par l'honorable Alfonso Gagliano, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Le ministre a choisi le conseil d'administration pour l'aider à s'assurer que la Société exécuterait ses travaux à prix concurrentiels, avec prudence et probité, et au mieux des intérêts des Canadiens. Cela signifie que les membres du conseil ont le devoir de surveiller, de contester et d'évaluer de façon critique les actions et les décisions de la direction de la Société. Nous offrons en outre aux gestionnaires nos connaissances et nos compétences dans la mesure où elles peuvent les aider à prendre des décisions; nous les aidons à rester fidèles à la mission de la Société, à garder le cap sur ses objectifs et à rester conscients de leur mandat public.

Cette année, une fois de plus, nous avons été impressionnés de la façon dont Construction de Défense Canada (CDC) s'est acquittée de ses responsabilités. Les gestionnaires ont prévu le coup et compris que certains changements opérationnels s'imposaient pour servir les clients de la Société avec plus d'efficience et plus d'efficacité. Ils ont procédé à ces changements tout

en veillant à ce que les ressources humaines, financières et matérielles de la Société soient gérées de manière sensible, judicieuse et économique.

Au début de la période de planification 1998-1999, le conseil s'était dit qu'une collaboration plus étroite avec la Direction générale des services immobiliers de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada s'avérerait un élément stratégique important et complémentaire des activités des deux organisations. Cependant, jusqu'à ce que l'examen du mandat confirme cette hypothèse, CDC consacrera à nouveau toutes ses énergies à son unique client, le ministère de la Défense nationale (MDN). C'est pourquoi tant les administrateurs que la direction s'attendaient à ce que les activités de l'exercice 1999-2000 soient plus ou moins stables et croyaient que la Société ne chercherait à relever aucun nouveau défi stratégique de taille. L'objectif principal de notre plan stratégique était de poursuivre sur notre lancée de l'exercice 1998-1999 en ciblant des secteurs clés de développement pour nos activités commerciales et en définissant les mesures à prendre dans chaque secteur pour améliorer notre position. Le présent rapport fait état des progrès réalisés au cours de l'exercice à l'égard des initiatives stratégiques prévues dans le Plan d'entreprises 1999-2000.

John D. McLure
Administrateur

Vérificateur
Vérificateur général du Canada

Banque
Banque Royale du Canada

MESSAGE DU

L'exercice terminé a été marqué au coin de grandes réussites pour Construction de Défense Canada. Nous avons enregistré des résultats financiers remarquables tout en continuant à élargir nos activités dans des domaines nouveaux et intéressants.

Nous n'avons pas apporté autant de changements aux structures de l'organisation que nous l'avons fait pendant l'exercice précédent; toutefois, l'un des changements apportés a une grande importance. En effet, depuis le 1er novembre 1999, les anciennes régions du Québec et de l'Ontario sont devenues partenaires dans la nouvelle région centrale. La transition graduelle a déjà porté fruit grâce aux synergies résultant de la fusion des deux équipes.

La Division des services des marchés a dû relever des défis, le nombre de marchés conclus pour le ministère de la Défense nationale ayant augmenté de 7,5 % par rapport à l'exercice 1998-1999. La valeur totale de ces marchés était toutefois inférieure de 30 millions de dollars à la valeur des marchés conclus précédemment, ce qui indique que la tendance à l'augmentation du nombre de projets de moindre importance réalisés par le Ministère se maintient. Nous avons également remarqué une demande accrue de marchés spécialisés à mesure que le MDN cherche de nouveaux débouchés – par exemple, acquisitions par crédit-bail, marchés de services éconergétiques – pour combler ses besoins d'infrastructure.

Face à cette tendance et à l'importance croissante qu'attache notre client aux délais d'exécution des marchés, la Division des services des marchés a une fois de plus augmenté ses effectifs. Nous avons en outre porté une attention particulière aux raisons qui font qu'il nous faut plus de temps à mettre les marchés en place que ne le laissent entendre nos délais cibles. Cet examen nous a amenés à nous tourner vers le contrôle de la qualité et

nous a incités à poursuivre nos démarches pour obtenir la certification ISO pour nos marchés de services, objectif qui sera atteint en 2000.

Malgré nos prévisions, soit une tendance constante à la baisse de nos activités, la valeur totale des travaux de construction et de consultation gérés par la Division des opérations a connu une augmentation de 19 % pour l'année. Dans notre domaine de compétence traditionnel, la gestion des marchés de construction, les revenus ont été approximativement les mêmes que ceux de l'exercice précédent car nous avons été en mesure d'exécuter plus de travaux sans augmentation appréciable des coûts différentiels. L'importance des travaux autres que les travaux de construction a continué de croître, ceux-ci représentant 30 % de l'ensemble des recettes tirées d'activités telles les services de soutien à la gestion de projets, la mise en service et la gestion d'installations, les services environnementaux et la gestion de marchés de services éconergétiques. La croissance dans ces domaines représente 13 % de l'augmentation de nos recettes tirées des frais facturés. Je suis heureux d'annoncer que nos dépenses à cet égard n'ont augmenté que de 9 %.

Le crédit pour cette année de succès revient à tous les employés. Il faut souligner de façon spéciale le travail de l'équipe qui a assuré le passage au nouveau millénaire sans interruption de nos activités. Un rendement soutenu stimule l'optimisme. Je crois donc m'exprimer au nom de tous les membres de la direction et du personnel de CDC en affirmant que nous entreprenons l'exercice 2000-2001 avec enthousiasme et détermination.

Ross Nicholls
Président et premier dirigeant

Groupe de gestion

Ross Nicholls, ing., P.M.P.
Président et premier dirigeant

Russell A. Perrie, ing., P.M.P.
Vice-Président - Opérations et ingénieur en chef

Karin Zabel, C.A, C.G.R.
Directeur, Services de l'entreprise/
secrétaire-trésorier et agent financier en chef

Ronald J. de Vries, ing., P.M.P.
Directeur, Services des marchés

Waldemar K. Enders, ing.
Directeur, Projets de l'entreprise

Michael Darrow, ing.
Directeur, région de l'Atlantique

Steve Karpyshin, ing.
Directeur, région de l'Ouest

Patrick Thompson, ing.
Directeur, région centrale

Qui sommes-nous?

Pendant la Seconde Guerre mondiale, la société portait le nom de Wartime Housing Limited. En 1950, elle est devenue Construction de Défense Limitée et, en mai 1951, elle a officiellement reçu le nom de Construction de Défense (1951) Limitée. Aujourd'hui, elle est mieux connue sous le nom de Construction de Défense Canada ou, simplement CDC. Le ministre de l'Industrie et du Commerce, qui, à l'époque, était aussi le ministre de la Production de défense, a créé l'organisation par lettres patentes délivrées en vertu d'une disposition de la *Loi sur la production de défense*. CDC a été constituée en société conformément aux prescriptions de la *Loi sur les sociétés de 1934* et, depuis 1978, elle poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions.*

Nos valeurs

- **Dévouement**
- **Équité**
- **Compétence**

Que faisons-nous?

Notre mandat nous permet d'offrir un large éventail de services immobiliers. Mais nos activités ont toujours été concentrées dans trois secteurs de services liés à la construction même : la passation de marchés, la gestion de marchés et le soutien à la gestion de projets.

passation de marchés

- nous élaborons la documentation et gérons le processus pour tous les appels d'offres et demandes de propositions, faisant appel aux services de consultants (ingénieurs et architectes) et d'entrepreneurs généraux ou spécialisés.

gestion de marchés

- la plupart des marchés de consultation sont gérés par le MDN; nous nous occupons des paiements et des modifications, et nous assurons que les consultants fournissent tous les services stipulés dans le contrat. En ce qui a trait aux marchés de construction, nous gérons en outre le processus d'assurance de la qualité, l'échéancier et le contrôle des coûts.

services de soutien à la gestion de projets

- nous offrons des services de soutien à la gestion de projets pour les programmes de construction de notre client et pour les plans d'assainissement et de protection de l'environnement.

CDC n'effectue pas elle-même les travaux d'architecture, de génie, de construction ou d'assainissement. Ces travaux sont confiés au secteur privé. Nous sommes l'intermédiaire entre notre client gouvernemental (le MDN) d'un côté, et les consultants ou entrepreneurs de l'autre. À cet égard, nous exécutons trois fonctions importantes :

- nous assurons l'intégrité du processus d'appel d'offres
- nous préparons des contrats solides qui protègent les intérêts de la Couronne et des fournisseurs de services
- nous collaborons avec le client, les consultants et les entrepreneurs pour réaliser, à temps et en respectant les budgets, des projets conformes aux exigences des marchés

Notre histoire

Voilà ce que nous faisons – et ce, depuis 50 ans. CDC s'occupe de la passation et de la gestion de marchés pour tous les travaux d'infrastructure effectués sur les bases et stations militaires canadiennes depuis 1950. Nous avons également mis en place l'infrastructure militaire dont le Canada a besoin pour respecter ses engagements envers l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) en Europe et offert des services aux alliés du Canada, à l'OTAN, qui avaient des forces stationnées au Canada.

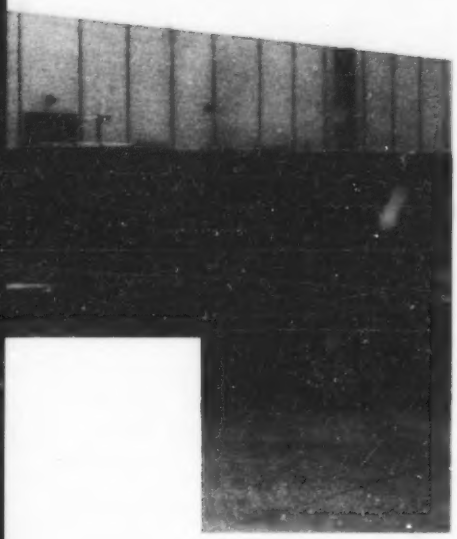
CDC a aussi participé à la construction des installations radar dans l'extrême Arctique connues sous le nom de « réseau d'alerte avancé » ou « réseau DEW ». Plus récemment, CDC s'est occupée de la passation et de la gestion de marchés d'une valeur de 500 millions de dollars dans le cadre du Programme de modernisation du Système de défense aérienne de l'Amérique du Nord, pour remplacer les installations du réseau DEW et elle est actuellement en charge de la gestion du programme d'assainissement de ce réseau.

Au cours des dernières années, nous avons déployé de nombreux efforts pour aider le MDN à rationaliser, consolider et réimplanter ses unités opérationnelles et a démanteler ses installations désuètes. En même temps, CDC a participé à la remise à neuf des installations de la Force de réserve du MDN dans tout le pays.

À ses débuts, CDC a accepté du travail d'autres organismes ou ministères fédéraux que le MDN. La Société a notamment participé au Plan Colombo dans le cadre duquel elle a géré la construction de cimenteries, de barrages hydroélectriques, de maisons, d'écoles et d'hôpitaux en Inde, au Pakistan et au Ceylan. Au nom de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), la Société a construit des écoles dans les Antilles britanniques. En collaboration avec la *Northern Ontario Pipeline Crown Corporation*, CDC a aussi travaillé à la réalisation d'un important segment du pipeline transcanadien et la Compagnie canadienne de l'Exposition universelle de 1967 a eu recours à ses services d'ingénierie et à ses compétences pour la construction de certaines installations d'Expo 67 à Montréal.

Notre client— Le ministère de la Défense nationale

Dès la création de CDC, il était entendu que le MDN serait son principal client et, depuis 1970, c'est effectivement le cas. Nous avons donc appris à connaître les priorités et les méthodes de travail du Ministère, nous sommes sensibles à ses exigences et capables de prévoir les impacts des compressions budgétaires, des diminutions de personnel, des fermetures, de la rationalisation et des réaffectations. L'existence d'autres modes de prestation des services – moyens qui permettent à notre client de mettre en place l'infrastructure d'installations sans notre intervention – nous incite à rester concentrés sur les services que nous fournissons et sur la qualité de ces services.



Côté opérations et administration, nous traitons avec beaucoup de niveaux hiérarchiques et d'unités au sein du MDN. La Direction générale de l'infrastructure et de l'environnement du Quartier général du ministère de la Défense nationale reste notre principal point de contact, en particulier en ce qui a trait au programme d'aménagement d'installations permanentes géré par le Quartier général. Toutefois, en conséquence du transfert de pouvoirs et de responsabilités budgétaires qui s'est fait au cours des dernières années, les grands programmes de construction sont maintenant sous la responsabilité des chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, et nous traitons beaucoup avec eux.

En décembre 1998, des représentants du MDN et de CDC ont signé un engagement pour la prestation de services d'infrastructure visant à faire en sorte que les deux organisations aient une vue commune des objectifs de soutien des Forces canadiennes. Par contre, il ne suffit pas de s'entendre sur les objectifs. Un partenariat fécond exige en outre que les pratiques et procédures soient alignées, et par conséquent, la rédaction d'un *protocole d'entente* révisé tire à sa fin. Cette déclaration commune énoncera les réalités modernes et le contexte de nos relations de travail.

Notre public— Consultants et entrepreneurs en matière de construction

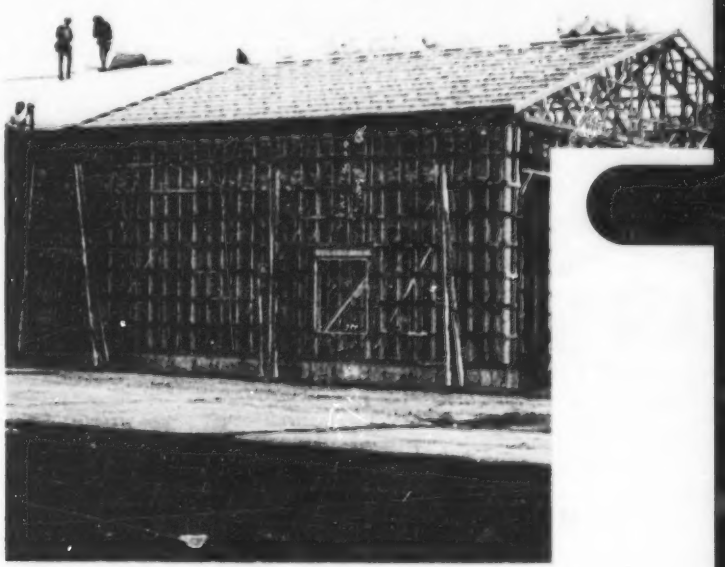
Les consultants et entrepreneurs du secteur privé sont notre public. Ils accomplissent la quasi-totalité des travaux dans le cadre des marchés adjugés et gérés par CDC. C'est pourquoi il est important pour nous d'être bien au fait de ce qui se

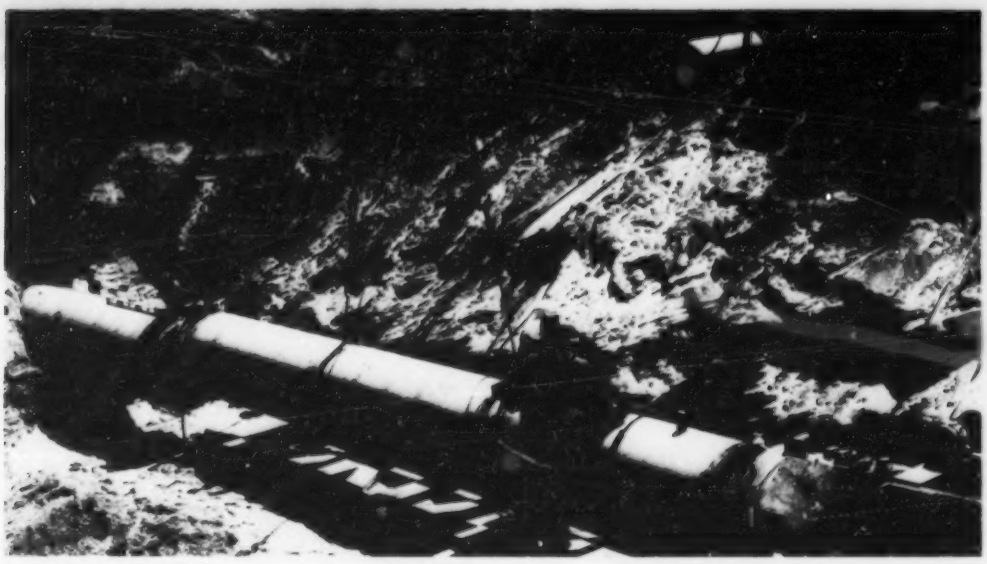
passe dans l'industrie de la construction. À cette fin, mis à part notre interaction quotidienne avec les entrepreneurs sur le chantier, nous avons des échanges fréquents avec l'Association canadienne de la construction et ses homologues provinciaux. Ces contacts nous permettent de rester au courant des faits nouveaux dans l'industrie et apportent une saine dose de réalisme à nos opérations avec les entrepreneurs. Nous restons aussi en contact avec le secteur des assurances pour connaître les tendances en gestion des risques, et avec le secteur de l'assurance de cautionnement pour connaître les plus récents développements en matière de garanties contractuelles. Nous maintenons en outre des relations soutenues avec l'Association des ingénieurs-conseils du Canada et l'Institut royal d'architecture du Canada.

Pour nous assurer de rester le plus possible au courant de l'évolution de l'industrie, nous encourageons nos employés à parfaire leurs compétences professionnelles et nous les aidons à conserver les titres et désignations professionnels pertinents à leur travail. Nous attachons une grande valeur au professionnalisme et nous ne voulons pas que nos employés perdent leurs racines.

Notre secteur— Le secteur canadien de la construction

Nous sommes fiers de faire partie de l'industrie de la construction parce que c'est un volet très important de l'économie canadienne. Selon Statistique Canada, les investissements dans la construction viennent au deuxième rang, immédiatement derrière l'industrie manufacturière, pour la création d'emplois durables pour chaque dollar investi; chaque emploi créé par l'industrie de la construction entraîne la création de trois emplois dans l'économie générale. Pour chaque million de dollars investis dans la construction non résidentielle, quinze à vingt équivalents temps plein sont créés. En 1999, l'industrie de la construction a produit des revenus de 100 milliards de dollars – 11,2 % du produit intérieur brut du pays, soit une augmentation de 6 milliards de dollars par





rapport à l'année précédente. Le nombre d'emplois dans l'industrie de la construction a aussi augmenté en 1999 : quelque 806 000 Canadiens occupaient des emplois dans des bureaux ou sur des chantiers de construction, comparativement à 766 000 en 1998. L'industrie a payé quelques 31 milliards de dollars en salaire, elle a par conséquent engrendré environ 14 milliards de dollars en impôts, et a dépensé des centaines de millions de dollars en matières premières et fournitures produites par les industries minières, métallurgiques, du bois, de l'électricité et autres.

Pour évaluer cet impact très considérable sur l'économie canadienne et le rôle que CDC joue sur ce plan, il importe de comprendre la structure de notre industrie. Plus que tout autre secteur commercial, l'industrie de la construction appartient essentiellement à des Canadiens – pour être plus précis, disons qu'elle est à 94 % propriété de Canadiens. De plus, elle regroupe surtout de petites entreprises : dans cette industrie, 90 % des entreprises comptent moins de 20 employés et 75 % ont des revenus inférieurs à 250 000 dollars par an. C'est parce que l'industrie compte tant de petites entreprises que Construction de Défense a un rôle important à jouer. Nous comprenons les obstacles qu'elles doivent surmonter. Nous savons à quel point il est difficile de survivre dans le domaine de la construction. Nous savons comment faire en sorte que les règles du jeu soient les mêmes pour tous, comment simplifier le processus de soumissions, stimuler l'intérêt et encourager la compétitivité. Nous portons attention aux flux d'encaisse et savons négocier équitablement lorsqu'il s'avère nécessaire de modifier les travaux. Bref, nous possédons l'expérience voulue pour faire en sorte que notre client et nos fournisseurs de services s'entendent sans problèmes.

Structure

Le personnel de direction se compose du président et premier dirigeant, du vice-président, Opérations et ingénieur en chef et du secrétaire-trésorier, qui est aussi agent financier en chef et directeur des Services de l'entreprise.

CDC comprend trois grandes divisions : la Division des services des marchés, la Division des services de l'entreprise et la Division des opérations. Chaque division possède une administration centrale à Ottawa. La Division des opérations compte aussi un groupe au Siège social chargé de la prestation des services, trois bureaux régionaux et des bureaux de chantier dans chacune des bases actives des Forces canadiennes réparties dans tout le pays. Cette structure permet à la Société de décentraliser les pouvoirs et de déléguer la responsabilité aux employés qui sont le plus près des travaux en cours. Pour s'assurer que les pouvoirs ainsi délégués permettent à notre client d'obtenir les services auxquels il est en droit de s'attendre, CDC a ajouté divers systèmes de freins et de contrepoids aux mécanismes d'approbation, et elle procède à des vérifications internes exhaustives.

Nos employés

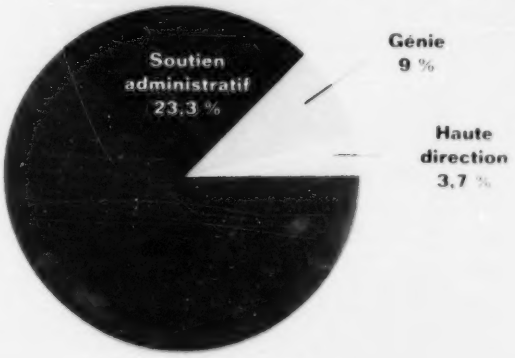
Nos compétences opérationnelles principales, c'est-à-dire les activités que nous accomplissons le mieux, sont assurées par une combinaison d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et par des ouvriers spécialisés d'expérience. Ces professionnels sont appuyés par d'autres spécialistes en finance, en ressources humaines, en technologie de l'information et en administration. À la fin de l'exercice, nous comptions un effectif de 255 employés, dont 50 au Siège social et les autres répartis dans les bases militaires dans toutes les régions du pays, là où les travaux sont accomplis.

Roulement volontaire

- **1999-2000 7,1 %**
- 1998-1999 7,6 %
- 1997-1998 6,5 %

La qualité des services que nous offrons est largement tributaire des connaissances, de l'expérience et du sens professionnel des gens que nous affectons à chaque tâche et de notre capacité de jumeler les qualifications des travailleurs aux exigences de la tâche. Le sens professionnel résulte de la satisfaction du travail accompli, et dans le cas de notre propre personnel (par rapport aux consultants dont nous retenons les services), il est possible de mesurer le degré de satisfaction au travail des employés et notre engagement envers leur perfectionnement professionnel. Les départs volontaires sont un reflet de la satisfaction au travail tandis que le rapport

Composition du personnel de CDC



Structure

Le personnel de direction se compose du président et premier dirigeant, du vice-président, Opérations et ingénieur en chef et du secrétaire-trésorier, qui est aussi agent financier en chef et directeur des Services de l'entreprise.

CDC comprend trois grandes divisions : la Division des services des marchés, la Division des services de l'entreprise et la Division des opérations. Chaque division possède une administration centrale à Ottawa. La Division des opérations compte aussi un groupe au Siège social chargé de la prestation des services, trois bureaux régionaux et des bureaux de chantier dans chacune des bases actives des Forces canadiennes réparties dans tout le pays. Cette structure permet à la Société de décentraliser les pouvoirs et de déléguer la responsabilité aux employés qui sont le plus près des travaux en cours. Pour s'assurer que les pouvoirs ainsi délégués permettent à notre client d'obtenir les services auxquels il est en droit de s'attendre, CDC a ajouté divers systèmes de freins et de contre-poids aux mécanismes d'approbation, et elle procède à des vérifications internes exhaustives.

Nos employés

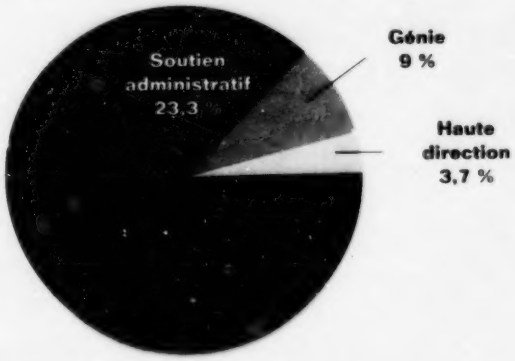
Nos compétences opérationnelles principales, c'est-à-dire les activités que nous accomplissons le mieux, sont assurées par une combinaison d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et par des ouvriers spécialisés d'expérience. Ces professionnels sont appuyés par d'autres spécialistes en finance, en ressources humaines, en technologie de l'information et en administration. À la fin de l'exercice, nous comptions un effectif de 255 employés, dont 50 au Siège social et les autres répartis dans les bases militaires dans toutes les régions du pays, là où les travaux sont accomplis.

Roulement volontaire

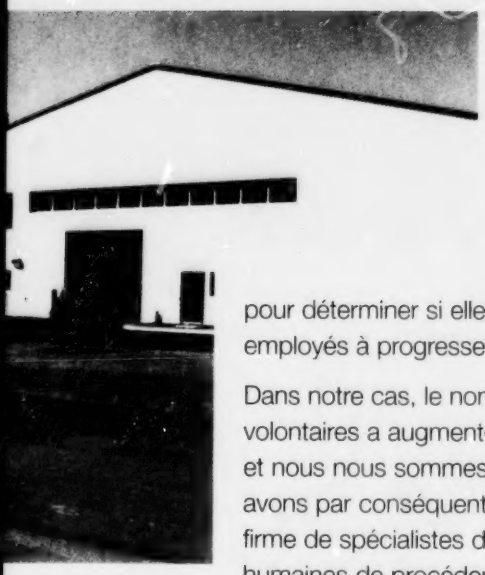
1999-2000	**7,1 %**
1998-1999	7,6 %
1997-1998	6,5 %

La qualité des services que nous offrons est largement tributaire des connaissances, de l'expérience et du sens professionnel des gens que nous affectons à chaque tâche et de notre capacité de jumeler les qualifications des travailleurs aux exigences de la tâche. Le sens professionnel résulte de la satisfaction du travail accompli, et dans le cas de notre propre personnel (par rapport aux consultants dont nous retenons les services), il est possible de mesurer le degré de satisfaction au travail des employés et notre engagement envers leur perfectionnement professionnel. Les départs volontaires sont un reflet de la satisfaction au travail tandis que le rapport

Composition du personnel de CDC



ET SA RÉGIE INTERNE



entre la masse salariale d'une société et les sommes qu'elle consacre à la formation de ses employés est un bon indicateur pour déterminer si elle tient à aider ses employés à progresser dans leur carrière.

Dans notre cas, le nombre de départs volontaires a augmenté l'année dernière, et nous nous sommes inquiétés. Nous avons par conséquent demandé à une firme de spécialistes des ressources humaines de procéder à une étude dont la première partie a révélé que les salaires que nous versions sont très concurrentiels. Cette constatation était encourageante, parce que le salaire est souvent l'une des principales raisons pour lesquelles les gens changent d'emploi. Même si la tendance dans le nombre des départs volontaires ne s'est pas accentuée, nous continuons néanmoins à nous efforcer de déterminer les raisons des départs afin de pouvoir modifier les facteurs sur lesquels nous exerçons un certain contrôle.

Perfectionnnement professionnel en regard du coût salarial

- Objectif 2,5 %
- **1999-2000 2,9 %**
- 1998-1999 2,5 %
- 1997-1998 2,6 %

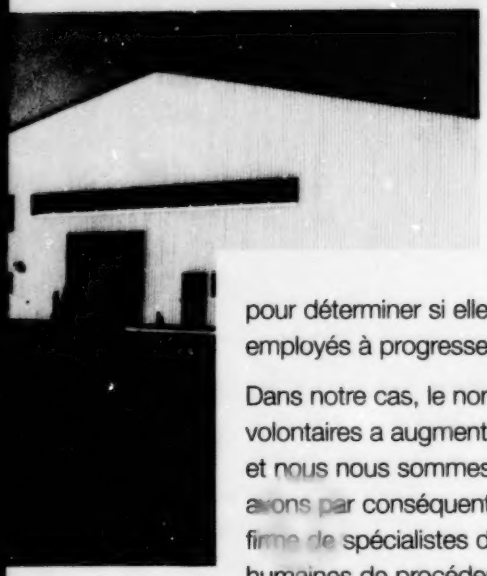
En matière de perfectionnement professionnel, nous avons consacré 2,9 % de notre masse salariale à la formation et au perfectionnement – soit 4,25 % de l'ensemble des frais généraux dans une industrie où, à ce chapitre, la norme est de 1,4 % des frais généraux. Nous avons pris cet engagement parce que la formation est un facteur crucial si nous voulons rester concurrentiels et pour nous assurer que notre main-d'œuvre est motivée et productive. Nous travaillons de près avec chaque employé pour déterminer la formation qui servira le mieux ses intérêts et les nôtres, d'où une attitude positive face au perfectionnement personnel et des employés mieux en mesure de servir notre client.

La majorité de nos fonctions internes – gestion financière, administration générale, ressources humaines et systèmes d'information – relèvent de la Division des services d'entreprise.

Les Finances et l'Administration gèrent les données financières dont nous avons besoin pour prendre des décisions d'ordre opérationnel opportunes et efficaces. Ces services sont chargés de la préparation des budgets, des débours et de l'analyse financière. Ils émettent les factures pour nos services et aident CDC à gérer les fonds des marchés, utilisant pour ce faire les systèmes de gestion financière du MDN.

Les Ressources humaines remplissent trois fonctions principales : s'assurer que nos politiques et pratiques respectent les lois canadiennes, fournir aux cadres intermédiaires de l'aide et des conseils relatifs à la dotation en personnel, à la classification et au rendement et donner aux employés les renseignements pertinents sur les avantages sociaux, les programmes d'aide aux employés et les relations avec les employés.

Les Services de l'information s'assurent que toutes les stratégies, activités et dépenses liées à la technologie de l'information appuient les opérations.

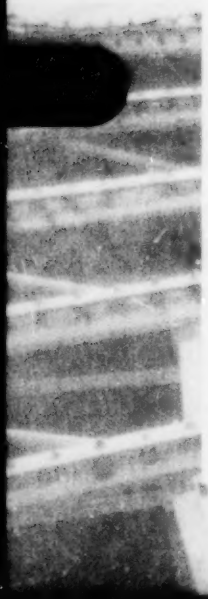


entre la masse salariale d'une société et les sommes qu'elle consacre à la formation de ses employés est un bon indicateur pour déterminer si elle tient à aider ses employés à progresser dans leur carrière.

Dans notre cas, le nombre de départs volontaires a augmenté l'année dernière, et nous nous sommes inquiétés. Nous avons par conséquent demandé à une firme de spécialistes des ressources humaines de procéder à une étude dont la première partie a révélé que les salaires que nous versions sont très concurrentiels. Cette constatation était encourageante, parce que le salaire est souvent l'une des principales raisons pour lesquelles les gens changent d'emploi. Même si la tendance dans le nombre des départs volontaires ne s'est pas accentuée, nous continuons néanmoins à nous efforcer de déterminer les raisons des départs afin de pouvoir modifier les facteurs sur lesquels nous exerçons un certain contrôle.

Perfectionnnement professionnel en regard du coût salarial

Objectif	2,5 %
1999-2000	**2,9 %**
1998-1999	2,5 %
1997-1998	2,6 %



En matière de perfectionnement professionnel, nous avons consacré 2,9 % de notre masse salariale à la formation et au perfectionnement – soit 4,25 % de l'ensemble des frais généraux dans une industrie où, à ce chapitre, la norme est de 1,4 % des frais généraux. Nous avons pris cet engagement parce que la formation est un facteur crucial si nous voulons rester concurrentiels et pour nous assurer que notre main-d'œuvre est motivée et productive. Nous travaillons de près avec chaque employé pour déterminer la formation qui servira le mieux ses intérêts et les nôtres, d'où une attitude positive face au perfectionnement personnel et des employés mieux en mesure de servir notre client.

La majorité de nos fonctions internes – gestion financière, administration générale, ressources humaines et systèmes d'information – relèvent de la Division des services d'entreprise.

Les Finances et l'Administration gèrent les données financières dont nous avons besoin pour prendre des décisions d'ordre opérationnel opportunes et efficaces. Ces services sont chargés de la préparation des budgets, des débours et de l'analyse financière. Ils émettent les factures pour nos services et aident CDC à gérer les fonds des marchés, utilisant pour ce faire les systèmes de gestion financière du MDN.

Les Ressources humaines remplissent trois fonctions principales : s'assurer que nos politiques et pratiques respectent les lois canadiennes, fournir aux cadres intermédiaires de l'aide et des conseils relatifs à la dotation en personnel, à la classification et au rendement et donner aux employés les renseignements pertinents sur les avantages sociaux, les programmes d'aide aux employés et les relations avec les employés.

Les Services de l'information s'assurent que toutes les stratégies, activités et dépenses liées à la technologie de l'information appuient les opérations.

Régie interne

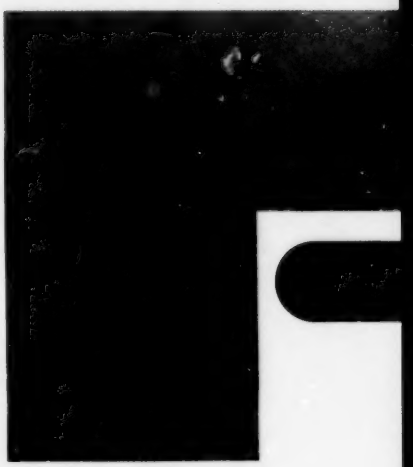
À titre de société d'État, CDC est dirigée par un conseil d'administration, dont les membres sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux par l'entremise duquel la Société rend compte de ses activités au Parlement. Le conseil d'administration, de par sa composition, a toujours été un heureux amalgame d'expérience des secteurs public et privé, civil et militaire, de connaissances en génie et en construction et de compétences juridiques et en matière de politiques du secteur public fédéral. Les administrateurs tiennent chaque année au moins trois réunions formelles. Les membres du comité de vérification se réunissent au moins deux fois, séparément, pour examiner les états financiers de fin d'exercice, les rapports de vérification interne et les résultats des examens spéciaux effectués par le vérificateur général.

Il y a quelque temps, le conseil a étudié les lignes directrices sur la gestion publique publiées par le Conseil du Trésor et établi une liste de questions qui exigent une attention constante et permanente : mandat, politiques gouvernementales, rendement du président et premier dirigeant, orientation stratégique de la Société, gestion des risques, planification de la relève, pratiques de gestion et systèmes de soutien. Les administrateurs portent une attention particulière aux questions exigeant une diligence raisonnable exceptionnelle, dont la protection de l'environnement naturel.

Responsabilités environnementales

Construction de Défense est un fournisseur de services au MDN; à ce titre, elle ne détient aucune propriété et n'entreprend aucun projet immobilier. Le Ministère est responsable des impacts de ses projets sur l'environnement et, grâce à notre aide, il s'est taillé une réputation enviable dans ce domaine.

Cela ne veut pas dire toutefois que nous n'avons aucune responsabilité environnementale sur les chantiers. Au contraire, depuis plusieurs années, nous exerçons nos activités conformément à un plan d'action environnemental qui nous assure que nous nous acquittons adéquatement de nos responsabilités. Pendant l'exercice 1999-2000, nous avons entrepris de substituer au plan original un système plus exhaustif de gestion de l'environnement (SGE) compatible avec les normes ISO 14000. Les travaux de mise en œuvre du SGE se poursuivront pendant l'exercice 2000-2001.



Division des services des marchés

Au cours du dernier exercice, nous avons adjugé 1 623 marchés d'une valeur de plus de 334 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 7,5 % du nombre de marchés accordés par rapport à l'exercice précédent. Nous avons en outre lancé des appels d'offres et conclu 902 conventions d'offre permanente pour des services d'entretien et de réparation au nom de l'Agence de logement des Forces canadiennes.

Outre la croissance de la demande pour nos services traditionnels de passation de marchés, nous avons connu une augmentation de la demande pour nos services de marchés spécialisés. Nous avons, par exemple, appuyé l'acquisition par crédit-bail de manèges pour la Réserve des Forces terrestres à Edmonton, en Alberta, et mis en place des marchés de services éconergétiques aux bases des Forces canadiennes à Suffield, en Alberta, à Petawawa, en Ontario, à Montréal, au Québec et à Greenwood, en Nouvelle-Écosse.

La Division des services des marchés a consacré beaucoup de temps à des initiatives visant à améliorer la qualité de nos services. La plus importante de ces initiatives, et celle à l'égard de laquelle nous avons réalisé de grands progrès, est le travail que nous avons fait pour obtenir la certification ISO 9000. Nous avons sélectionné un consultant pour nous aider dans cette tâche, formé les agents des marchés du Siège social et rédigé une première ébauche du manuel de la qualité qu'exige l'ISO. Nous espérons obtenir la certification ISO à l'automne 2000.

Une autre initiative d'importance visait à mieux informer le personnel de CDC et nos clients des politiques du gouvernement fédéral en matière d'approvisionnement, et de leur donner la formation relative aux pratiques adéquates. Pour ce faire, nous avons tenu des séances de

Faits saillants – Services des marchés
(Toutes les méthodes)

Année	Marchés adjugés	Valeur totale
1999-2000	**1623**	**334 622 709 $**
1998-1999	1503	365 149 251 $
1997-1998	1917	341 136 342 $
1996-1997	1762	612 224 598 $

formation officielles, utilisé l'encadrement informel, publié des bulletins sur les pratiques exemplaires et tenu de nombreuses téléconférences pour nous assurer que les politiques étaient bien comprises et qu'elles étaient appliquées de façon cohérente.

Tout au long de l'exercice, nous avons une fois de plus continué à participer activement aux forums d'acquisition ayant trait à la construction. Nous faisons partie de nombreux comités et groupes d'étude réunissant des représentants de ministères fédéraux et d'associations de l'industrie. Il s'agit notamment de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, du Comité consultatif du Conseil du Trésor chargé des marchés, du nouveau Conseil des marchés publics canadiens, de l'Association canadienne de la construction, de l'Institut canadien de conception et de construction, de l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, de l'Institut royal d'architecture du Canada et de l'Association canadienne de caution. Notre objectif est de nous assurer que les processus d'approvisionnement sont les plus équitables, efficients et conviviaux possible. Notre participation à ces groupes a une grande valeur : nous y apprenons beaucoup de choses et établissons des relations fort utiles.

Division des services de gestion des marchés

Au début de l'exercice 1999-2000, nous nous attendions à ce que la valeur, en dollars, des travaux de construction serait inférieure à celle des exercices précédents, mais nous avons terminé l'exercice avec une hausse de 21 %; les recettes à ce chapitre s'élèvent à 362 377 654 $, alors qu'elles ont été de 300 000 000 $ en 1998-1999.

Les travaux dans ce domaine d'activités ont englobé nombre de projets divers et intéressants. Par exemple, dans la région de l'Atlantique, nous avons achevé un projet de modernisation des installations de la Réserve terrestre dans le cadre duquel plus de 30 millions de dollars ont été investis dans une nouvelle infrastructure pour le camp de cadets à Aldershot, en Nouvelle-Écosse. L'histoire de ce camp remonte à plus de cent ans, à l'époque où, immédiatement après la

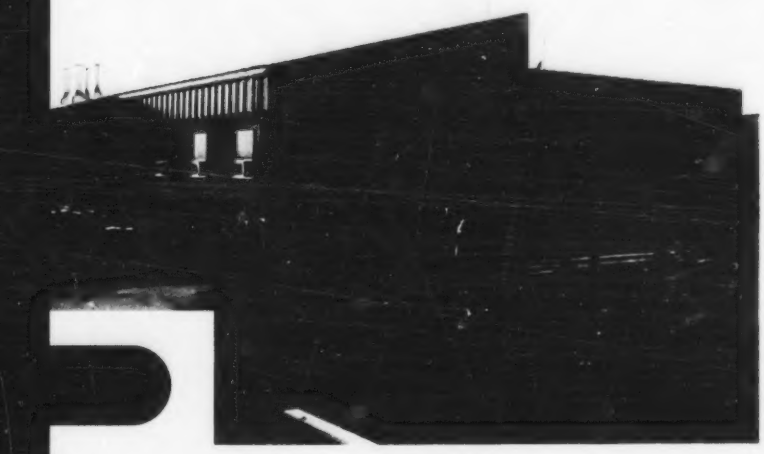
Faits saillants – Gestion des marchés

Année	Marchés terminés	Valeur des marchés terminés	Paiements contractuels
1999-2000	**1272**	**361 749 122 $**	**403 895 211 $**
1998-1999	1097	478 606 853 $	339 175 850 $
1997-1998	1606	474 595 742 $	440 262 579 $
1996-1997	1208	427 205 576 $	588 765 476 $

Division des services des marchés

Au cours du dernier exercice, nous avons adjugé 1 623 marchés d'une valeur de plus de 334 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 7,5 % du nombre de marchés accordés par rapport à l'exercice précédent. Nous avons en outre lancé des appels d'offres et conclu 902 conventions d'offre permanente pour des services d'entretien et de réparation au nom de l'Agence de logement des Forces canadiennes.

Outre la croissance de la demande pour nos services traditionnels de passation de marchés, nous avons connu une augmentation de la demande pour nos services de marchés spécialisés. Nous avons, par exemple, appuyé l'acquisition par crédit-bail de manèges pour la Réserve des Forces terrestres à Edmonton, en Alberta, et mis en place des marchés de services écoénergétiques aux bases des Forces canadiennes à Suffield, en Alberta, à Petawawa, en Ontario, à Montréal, au Québec et à Greenwood, en Nouvelle-Écosse.



La Division des services des marchés a consacré beaucoup de temps à des initiatives visant à améliorer la qualité de nos services. La plus importante de ces initiatives, et celle à l'égard de laquelle nous avons réalisé de grands progrès, est le travail que nous avons fait pour obtenir la certification ISO 9000. Nous avons sélectionné un consultant pour nous aider dans cette tâche, formé les agents des marchés du Siège social et rédigé une première ébauche du manuel de la qualité qu'exige l'ISO. Nous espérons obtenir la certification ISO à l'automne 2000.

Une autre initiative d'importance visait à mieux informer le personnel de CDC et nos clients des politiques du gouvernement fédéral en matière d'approvisionnement, et de leur donner la formation relative aux pratiques adéquates. Pour ce faire, nous avons tenu des séances de

Faits saillants – Services des marchés
(Toutes les méthodes)

Année	Marchés adjugés	Valeur totale
1999-2000	**1623**	**334 622 709 $**
1998-1999	1503	365 149 251 $
1997-1998	1917	341 136 342 $
1996-1997	1762	612 224 598 $

formation officielles, utilisé l'encadrement informel, publié des bulletins sur les pratiques exemplaires et tenu de nombreuses téléconférences pour nous assurer que les politiques étaient bien comprises et qu'elles étaient appliquées de façon cohérente.

Tout au long de l'exercice, nous avons une fois de plus continué à participer activement aux forums d'acquisition ayant trait à la construction. Nous faisons partie de nombreux comités et groupes d'étude réunissant des représentants de ministères fédéraux et d'associations de l'industrie. Il s'agit notamment de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, du Comité consultatif du Conseil du Trésor chargé des marchés, du nouveau Conseil des marchés publics canadiens, de l'Association canadienne de la construction, de l'Institut canadien de conception et de construction, de l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, de l'Institut royal d'architecture du Canada et de l'Association canadienne de caution. Notre objectif est de nous assurer que les processus d'approvisionnement sont les plus équitables, efficients et conviviaux possible. Notre participation à ces groupes a une grande valeur : nous y apprenons beaucoup de choses et établissons des relations fort utiles.

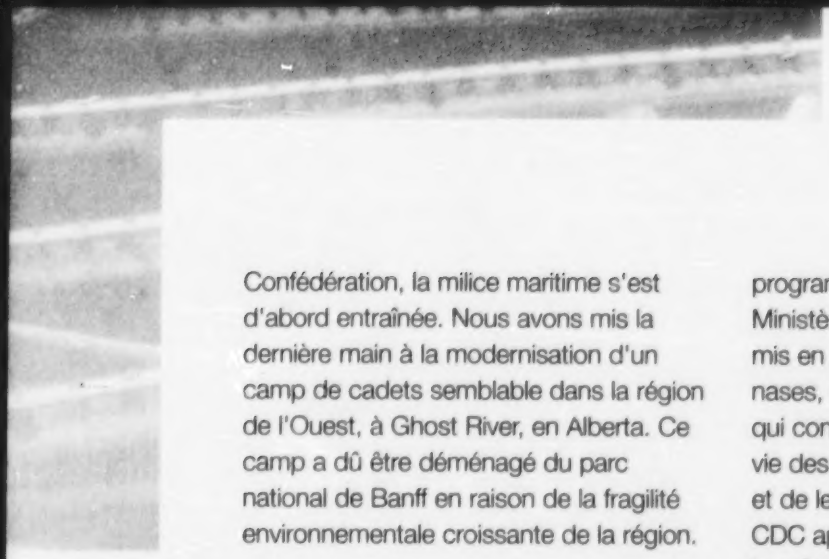
Division des services de gestion des marchés

Au début de l'exercice 1999-2000, nous nous attendions à ce que la valeur, en dollars, des travaux de construction serait inférieure à celle des exercices précédents, mais nous avons terminé l'exercice avec une hausse de 21 %; les recettes à ce chapitre s'élèvent à 362 377 654 $, alors qu'elles ont été de 300 000 000 $ en 1998-1999.

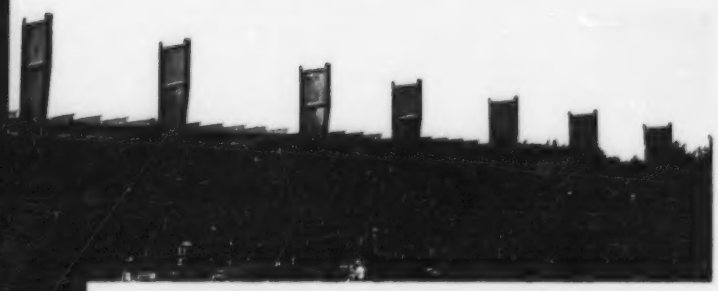
Les travaux dans ce domaine d'activités ont englobé nombre de projets divers et intéressants. Par exemple, dans la région de l'Atlantique, nous avons achevé un projet de modernisation des installations de la Réserve terrestre dans le cadre duquel plus de 30 millions de dollars ont été investis dans une nouvelle infrastructure pour le camp de cadets à Aldershot, en Nouvelle-Écosse. L'histoire de ce camp remonte à plus de cent ans, à l'époque où, immédiatement après la

Faits saillants – Gestion des marchés

Année	Marchés terminés	Valeur des marchés terminés	Paiements contractuels
1999-2000	**1272**	**361 749 122 $**	**403 895 211 $**
1998-1999	1097	478 606 853 $	339 175 850 $
1997-1998	1606	474 595 742 $	440 262 579 $
1996-1997	1208	427 205 576 $	588 765 476 $



Confédération, la milice maritime s'est d'abord entraînée. Nous avons mis la dernière main à la modernisation d'un camp de cadets semblable dans la région de l'Ouest, à Ghost River, en Alberta. Ce camp a dû être déménagé du parc national de Banff en raison de la fragilité environnementale croissante de la région.



Un des plus grands risques pour la sécurité d'un marin est un incendie. À cet égard, nous avons fourni des services de marchés et d'importants services de soutien de la gestion pour la conception et la construction d'installations hautement perfectionnées de formation de pompiers pour le personnel du service naval d'Esquimalt, en Colombie-Britannique et de Halifax, en Nouvelle-Écosse. Les édifices, une fois achevés, renferment des reconstitutions d'environnements typiques de navires militaires dans lesquelles sont intégrés des systèmes complexes de production de fumée et de flammes, alimentés au propane et commandés par ordinateur. Nous sommes fiers de contribuer à améliorer l'efficacité de l'état-major des Forces maritimes sur les deux côtes du Canada.

Au cours du dernier exercice, de nombreuses installations récréatives et d'entraînement construites en vertu du programme de soutien du personnel du Ministère ont été achevées. Nous avons mis en service plusieurs piscines, gymnases, stades et centres communautaires qui contribueront à améliorer la qualité de vie des membres des Forces canadiennes et de leurs familles dans tout le pays. CDC apporte une autre contribution dans le même domaine en réalisant une grande partie du programme de construction et d'entretien de l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC). Les sommes consacrées au programme de l'ALFC ont augmenté substantiellement au cours de l'exercice et on s'attend à ce que l'investissement pour accroître le nombre de logements familiaux se poursuive dans l'avenir immédiat, ce qui fait de l'Agence un client précieux et important.

Pour exécuter un grand projet à Gagetown, au Nouveau-Brunswick, nous avons utilisé une approche nouvelle selon laquelle nous avons joué le rôle d'auditeur qualité. Au lieu de mettre en œuvre notre propre programme d'assurance de la qualité pour nous assurer que l'entrepreneur respectait les caractéristiques techniques de performances, nous avons confié cette tâche à l'entrepreneur tandis que nous avons procédé à la vérification de son rendement. Cette approche a le potentiel d'améliorer la qualité car la responsabilité d'assurer la qualité est confiée à ceux qui font les travaux; par contre, le risque d'impact est plus grand si l'entrepreneur ne s'acquitte pas de sa responsabilité. Nous procéderons à d'autres expériences pour déterminer si, dans l'ensemble, les entrepreneurs sont prêts à accepter ce nouveau rôle.

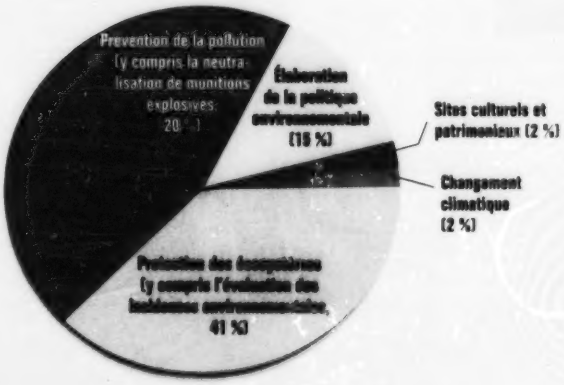
Les travaux que nous exécutons à l'Institut militaire et civil de médecine environnementale, à Toronto, présentent habituellement des caractéristiques bien particulières. Les installations de l'Institut comportent des pièces à régulation de climatisation pour tester la capacité du personnel et de l'équipement de fonctionner dans des conditions extrêmes de température et d'humidité. Cette année, nos travaux ont porté sur une « centrifugeuse humaine », machine des plus complexes dans laquelle les pilotes d'essai et les astronautes sont soumis à divers niveaux de force gravitationnelle.

Autres services

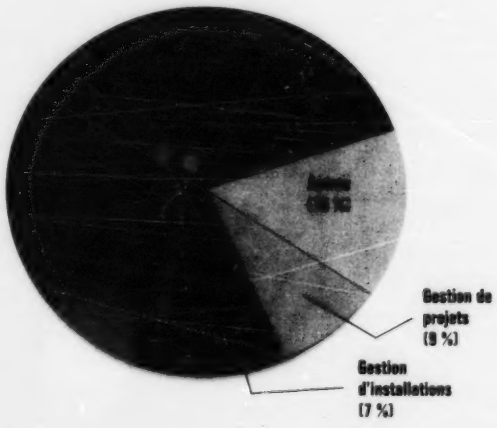
Nos recettes tirées d'autres sources ont augmenté pour représenter 30 % de l'ensemble des recettes de la Société pour l'exercice 1999-2000, à la suite de l'élargissement des fonctions que nous sommes appelés à remplir. Ces services englobent désormais les services de soutien à la gestion de projets, une vaste gamme de services en matière d'environnement, la gestion complète d'installations, la gestion de la conception, l'inspection de salles de tir, la mise en service de systèmes électriques et mécaniques et la gestion de marchés de services éconergétiques.

La croissance des services environnementaux fournis au MDN est particulièrement intéressante, compte tenu de la diversité des services et de l'impact positif que cette croissance aura sur les opérations du MDN. Nous nous

Recettes provenant de services environnmentaux Par gamme de services en 1999-2000



Recettes provenant de services non traditionnels Par gamme de services en 1999-2000



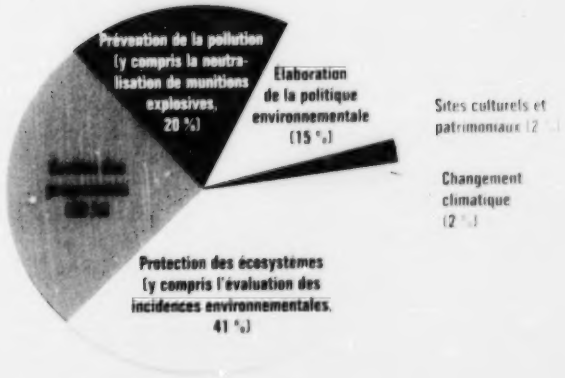
impliquons de plus en plus pour aider le MDN dans ses efforts de prévention de la pollution, de protection des écosystèmes, d'évaluation environnementale, d'assainissement des sites et de réduction des déchets, pour ne nommer que ces activités. Au cours de l'année, l'équipe

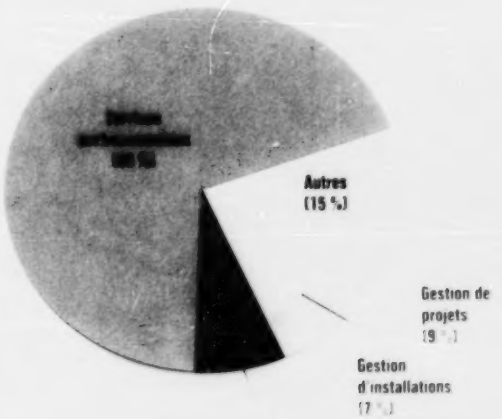
Les travaux que nous executons a l'Institut militaire et civil de medecine environnementale, a Toronto, presentent habituellement des caracteristiques bien particulieres. Les installations de l'Institut comportent des pieces a regulation de climatisation pour tester la capacite du personnel et de l'equipement de fonctionner dans des conditions extremes de temperature et d'humidite. Cette annee, nos travaux ont porte sur une « centrifugeuse humaine », machine des plus complexes dans laquelle les pilotes d'essai et les astronautes sont soumis a divers niveaux de force gravitationnelle.

Autres services

Nos recettes tirees d'autres sources ont augmente pour representer 30 % de l'ensemble des recettes de la Societe pour l'exercice 1999-2000, a la suite de l'elargissement des fonctions que nous sommes appeles a remplir. Ces services englobent desormais les services de soutien a la gestion de projets, une vaste gamme de services en matiere d'environnement, la gestion complete d'installations, la gestion de la conception, l'inspection de salles de tir, la mise en service de systemes electriques et mecaniques et la gestion de marches de services econergetiques.

La croissance des services environnementaux fournis au MDN est particulierement interessante, compte tenu de la diversite des services et de l'impact positif que cette croissance aura sur les operations du MDN. Nous nous





impliquons de plus en plus pour aider le MDN dans ses efforts de prevention de la pollution, de protection des ecosystemes, d'evaluation environnementales, d'assainissement des sites et de reduction des dechets, pour ne nommer que des activites. Au cours de l'annee, l'equipe

des services environnementaux a également joué un rôle de plus en plus important dans l'élaboration d'une politique d'intendance de l'environnement et d'une stratégie de développement durable.

Nous sommes très fiers d'avoir reçu, conjointement avec le directeur du Service des incendies (Forces canadiennes), le prix *Stratospheric Ozone Protection Award 1999* décerné par l'agence américaine de protection de l'environnement *(United States Environmental Protection Agency)*. Un autre exemple du rôle de chef de file que nous jouons dans le domaine de l'environnement est l'organisation d'un forum national d'entités des secteurs public et privé pour étudier les innovations techniques et communiquer les pratiques exemplaires pour repérer et éliminer les munitions explosives non explosées dans les champs militaires désaffectés.

L'assainissement de la ligne radar du réseau DEW à divers endroits dans l'Arctique se poursuit. Des travaux de nettoyage et d'assainissement ont été exécutés à cinq endroits tandis que la caractérisation et la délimitation préliminaires de la pollution ont été effectuées à trois autres sites en vue des activités de la prochaine année. Nous sommes maintenant à la cinquième année du plan de 13 ans, impliquant des dépenses de 322 millions de dollars, que nous exécutons au nom du directeur général de l'Environnement au MDN.

Faits saillants financiers

Construction de Défense Canada a connu une excellente année au point de vue financier. L'ensemble de nos recettes a augmenté de 13 %, passant de 17,3 millions de dollars à 19,5 millions de dollars; nos honoraires professionnels, déduction faite des débours facturables tels les frais de déplacement, ont crû de 17 %, passant de 14,9 millions de dollars à 17,4 millions de dollars. Contrairement à ce que les apparences peuvent laisser croire, cette hausse n'est pas attribuable à l'augmentation des services de gestion des marchés résultant d'une augmentation des dépenses de construction. La mise en place des ouvrages n'a entraîné qu'une faible croissance des coûts

Frais généraux pour l'année financière 1999-2000

	montant $	montant %
Salaires	3 747 145	53
Loyer	417 647	6
Telephone et communication	464 938	6
Bureau et administration	1 841 771	26
Formation	321 308	5
Services professionnels	281 273	4
Total	7 074 082	100 %

différentiels, et l'augmentation est plutôt due à une demande accrue de services non traditionnels.

Les recettes tirées de la gestion des marchés de construction représentent 61 % de l'ensemble des honoraires alors qu'elles étaient de 67 % pour l'exercice précédent, et le pourcentage des recettes tirées des marchés de services a connu une légère baisse, passant de 9,8 % à 9,5 %. Toutefois, dans les deux cas, la valeur en dollars a augmenté : elle s'élève à 10,55 millions de dollars contre 9,97 millions de dollars pour la gestion des marchés de construction, et à 1,64 million de dollars pour les marchés de services contre 1,47 million l'année précédente. La principale cause de cette croissance de l'ensemble des honoraires est l'augmentation de la demande de services autres que les marchés de services et de gestion des marchés de construction. Les honoraires ont continué de croître dans ce domaine et s'élèvent maintenant à plus de 5 millions de dollars par an.

Le total des dépenses a grimpé de 9 % pour l'exercice 1999-2000, atteignant 18,6 millions de dollars par rapport à 17,1 millions de dollars en 1998-1999, chiffre qui concorde tout à fait avec l'augmentation des recettes. Les salaires et avantages ont augmenté de 13 % et les dépenses d'exploitation et d'administration de seulement 3 % par rapport à l'année dernière.

L'augmentation la plus importante des dépenses d'exploitation et d'administration est le résultat d'un geste délibéré de notre part. En effet, nous avons augmenté

Recettes par gamme de service

Construction	60,8 %	10,55 $ million
Passation de marchés	9,5 %	1,64 $ million
Services environnementaux	20,4 %	3,55 $ million
Gestion des installations	2,1 %	0,36 $ million
Appui à la gestion des projets	2,5 %	0,44 $ million
Mise en service	1,5 %	0,26 $ million
Autres	3,2 %	0,55 $ million
Total	**100 %**	**17,35 $ million**

de 31 % nos dépenses en matière d'information, de formation et de perfectionnement parce que nous sommes déterminés à offrir à nos employés des possibilités de progresser dans leur carrière et d'être plus productifs. Nous avons également augmenté de 33 % nos dépenses au chapitre des frais de déplacement et de réinstallation; il y avait plus de travail à accomplir et, comme nous croyons qu'il est nécessaire de présenter de nouveaux défis à nos employés, nous en avons déplacé un plus grand nombre, et plus fréquemment, cette année, que nous l'avions fait auparavant.

Comparaison des recettes et dépenses

Année	Recettes globales	Frais généraux Dépenses
1999-2000	**19 564 199 $**	**7 074 082 $**
1998-1999	17 320 286 $	6 713 524 $
1997-1998	16 490 243 $	6 541 810 $

Le solde des comptes débiteurs a décliné de 3,9 millions de dollars, à la fin de l'exercice 1998-1999, à 3,2 millions de dollars à la fin du dernier exercice parce que nous avons été très vigilants à l'égard des comptes en souffrance; limiter l'an-

des services environnementaux a également joué un rôle de plus en plus important dans l'élaboration d'une politique d'intendance de l'environnement et d'une stratégie de développement durable.

Nous sommes très fiers d'avoir reçu, conjointement avec le directeur du Service des incendies (Forces canadiennes), le prix *Stratospheric Ozone Protection Award 1999* décerné par l'agence américaine de protection de l'environnement *(United States Environmental Protection Agency)*. Un autre exemple du rôle de chef de file que nous jouons dans le domaine de l'environnement est l'organisation d'un forum national d'entités des secteurs public et privé pour étudier les innovations techniques et communiquer les pratiques exemplaires pour repérer et éliminer les munitions explosives non explosées dans les champs militaires désaffectés.

L'assainissement de la ligne radar du réseau DEW à divers endroits dans l'Arctique se poursuit. Des travaux de nettoyage et d'assainissement ont été exécutés à cinq endroits tandis que la caractérisation et la délimitation préliminaires de la pollution ont été effectuées à trois autres sites en vue des activités de la prochaine année. Nous sommes maintenant à la cinquième année du plan de 13 ans, impliquant des dépenses de 322 millions de dollars, que nous exécutons au nom du directeur général de l'Environnement au MDN.

Faits saillants financiers

Construction de Défense Canada a connu une excellente année au point de vue financier. L'ensemble de nos recettes a augmenté de 13 %, passant de 17,3 millions de dollars à 19,5 millions de dollars; nos honoraires professionnels, déduction faite des débours facturables tels les frais de déplacement, ont crû de 17 %, passant de 14,9 millions de dollars à 17,4 millions de dollars. Contrairement à ce que les apparences peuvent laisser croire, cette hausse n'est pas attribuable à l'augmentation des services de gestion des marchés résultant d'une augmentation des dépenses de construction. La mise en place des ouvrages n'a entraîné qu'une faible croissance des coûts

Frais généraux pour l'année financière 1999-2000

	montant $	montant %
Salaires	3 747 145	53
Loyer	417 647	6
Téléphone et communication	464 938	6
Bureau et administration	1 841 771	26
Formation	321 308	5
Services professionnels	281 273	4
Total	7 074 082	100 %

différentiels, et l'augmentation est plutôt due à une demande accrue de services non traditionnels.

Les recettes tirées de la gestion des marchés de construction représentent 61 % de l'ensemble des honoraires alors qu'elles étaient de 67 % pour l'exercice précédent, et le pourcentage des recettes tirées des marchés de services a connu une légère baisse, passant de 9,8 % à 9,5 %. Toutefois, dans les deux cas, la valeur en dollars a augmenté : elle s'élève à 10,55 millions de dollars contre 9,97 millions de dollars pour la gestion des marchés de construction, et à 1,64 million de dollars pour les marchés de services contre 1,47 million l'année précédente. La principale cause de cette croissance de l'ensemble des honoraires est l'augmentation de la demande de services autres que les marchés de services et de gestion des marchés de construction. Les honoraires ont continué de croître dans ce domaine et s'élèvent maintenant à plus de 5 millions de dollars par an.

Le total des dépenses a grimpé de 9 % pour l'exercice 1999-2000, atteignant 18,6 millions de dollars par rapport à 17,1 millions de dollars en 1998-1999, chiffre qui concorde tout à fait avec l'augmentation des recettes. Les salaires et avantages ont augmenté de 13 % et les dépenses d'exploitation et d'administration de seulement 3 % par rapport à l'année dernière.

L'augmentation la plus importante des dépenses d'exploitation et d'administration est le résultat d'un geste délibéré de notre part. En effet, nous avons augmenté

Recettes par gamme de service

Construction	60,8 %	10,55 $ million
Passation de marchés	9,5 %	1,64 $ million
Services environnementaux	20,4 %	3,55 $ million
Gestion des installations	2,1 %	0,36 $ million
Appui à la gestion des projets	2,5 %	0,44 $ million
Mise en service	1,5 %	0,26 $ million
Autres	3,2 %	0,55 $ million
Total	**100 %**	**17,35 $ million**

de 31 % nos dépenses en matière d'information, de formation et de perfectionnement parce que nous sommes déterminés à offrir à nos employés des possibilités de progresser dans leur carrière et d'être plus productifs. Nous avons également augmenté de 33 % nos dépenses au chapitre des frais de déplacement et de réinstallation; il y avait plus de travail à accomplir et, comme nous croyons qu'il est nécessaire de présenter de nouveaux défis à nos employés, nous en avons déplacé un plus grand nombre, et plus fréquemment, cette année, que nous l'avions fait auparavant.

Comparaison des recettes et dépenses

Année	Recettes globales	Frais généraux Dépenses
1999-2000	**19 564 199 $**	**7 074 082 $**
1998-1999	17 320 296 $	5 713 924 $
1997-1998	16 499 243 $	5 541 810 $

Le solde des comptes débiteurs a décliné de 3,9 millions de dollars, à la fin de l'exercice 1998-1999, à 3,2 millions de dollars à la fin du dernier exercice parce que nous avons été très vigilants à l'égard des comptes en souffrance; limiter l'an-

cienneté des comptes débiteurs reste toutefois un défi. Par conséquent, nous avons terminé l'année avec une encaisse élevée et avons pu constituer des réserves importantes pour remplacer des biens et améliorer les avantages offerts aux employés. Au 31 mars 2000, l'encaisse s'élevait à 4 millions de dollars comparativement à 2,9 millions de dollars l'année dernière. Ces fonds ont été utilisés de façon productive grâce à la mise en oeuvre d'une politique de placement qui maximise les rendements sans risque pour le capital. Il importe cependant de souligner que CDC ne conserve pas plus de liquidités que ce dont elle a besoin. En fait, en 2000-2001, une somme de près d'un demi million de dollars sera remise au ministère de la Défense nationale grâce à des réductions d'honoraires.

Enfin, le plan en cinq étapes que nous avions élaboré pour parer à tout dérèglement de nos systèmes informatiques au moment du passage à l'an 2000 s'est avéré tout à fait efficace. Les activités de CDC n'ont subi aucun impact négatif lorsque l'année civile a changé et la Société félicite et remercie son équipe du passage à l'an 2000.

Nos facteurs de succès

efficacité
nous offrons des prix concurrentiels et permettons à nos clients de réaliser des économies au chapitre des frais de consultation et de construction tout en recouvrant la totalité de nos coûts

souplesse
à titre de société d'État, nous disposons de la main-d'oeuvre nécessaire pour faire le travail, main-d'oeuvre que nous pouvons affecter aux divers projets dans un très court délai

spécialisation
depuis cinquante ans, nous répondons avec une attention particulière aux exigences uniques et précises d'un seul client

exécution
nous offrons un accès immédiat et sûr à des spécialistes techniques et administratifs et, contrairement à beaucoup d'entreprises comme la nôtre, nous assurons ce service de façon continue et sur le chantier

service
nous connaissons les rouages de l'industrie de la construction et du gouvernement et nous pouvons, par conséquent, intervenir efficacement comme médiateur lorsque des différends surviennent entre nos clients et des fournisseurs de services externes

Notre valeur ajoutée

Opérations

La valeur ajoutée, c'est l'avantage que nous apportons aux projets dans lesquels nous intervenons. C'est ce que nos clients ne peuvent ou ne souhaitent faire et que nous faisons pour eux. C'est le temps, les efforts et l'argent que nous tentons de leur faire épargner et les préoccupations, les problèmes que nous leur évitons. La valeur ajoutée est ce qui donne de l'importance à notre contribution.

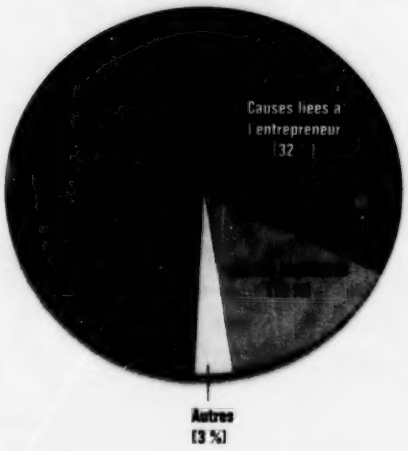
Nous croyons que la meilleure mesure de notre valeur ajoutée est la satisfaction du client, et pour savoir si le MDN est satisfait, nous posons des questions. Heureusement, notre client ne se fait pas prier pour nous répondre. Nous apprécions cette franchise parce qu'elle nous permet de cerner les domaines où nous devons concentrer notre énergie pour améliorer toujours et encore nos services. Pour y arriver, nous nous efforçons de

répondre rapidement et efficacement aux questions soulevées par notre client. Au cours de l'exercice 1999-2000, nous avons pris des mesures significatives à propos de chacun des points ainsi exprimés et, dans plus de 90 % des cas, nos clients ont été heureux de ce que nous avons fait, de la façon dont nous l'avons fait et de la rapidité avec laquelle nous sommes intervenus.

Dans l'ensemble, 99,1 % des réponses à notre sondage sur la satisfaction du client montrent que notre travail a été satisfaisant ou supérieur aux attentes. Nous croyons en outre que le taux élevé de réponse donne encore plus de valeur à ce résultat : en effet, le taux de réponse a été de 85 %. Ce résultat remarquable découle de notre attention aux facteurs que notre client considère importants pour sa réussite : achèvement des travaux sans retards inutiles, contrôle du coût des projets et des coûts d'exploitation de CDC.

La mesure de l'achèvement des marchés de construction inclut la gestion des échéanciers et l'assurance que les projets sont achevés dans les délais prévus. Les retards coûtent cher et notre tâche consiste à aider le client et les fournisseurs de service à faire en sorte qu'il y ait le moins d'interruptions possible. Les causes des retards se divisent en trois grandes catégories : les causes liées à la livraison de matériel et au mauvais rendement de l'entrepreneur, les causes découlant d'erreurs ou de modifications aux plans ou aux spécifications et qui relèvent du propriétaire ou de l'ingénieur et les causes

Causes des retards



Achèvement des travaux

	1999-2000	1999-1998	1997-1998
Achèvement des marchés de construction	**1272**	866	1157
À la date prévue	**51,9 %**	52,9 %	61,6 %
Entre 1 à 30 jours	**17,2 %**	17,9 %	16,1 %

qui sont indépendantes de la volonté de presque tout le monde, par exemple la météo, la condition du sol et des exercices militaires imprévus sur les bases. Cette année, comme les années précédentes, la principale cause des retards de l'achèvement des travaux a été la modification des plans et de l'ampleur des travaux. Par conséquent, nous redoublons d'efforts pour convaincre les clients des avantages de procéder, avant de lancer les appels d'offres, à des examens pour déterminer si le projet se prête au processus d'appel d'offres et s'il est réalisable, afin d'éviter d'avoir à y apporter des modifications pendant la construction. Cette année, dans l'ensemble, notre rendement en ce qui a trait à l'achèvement des projets moins de 30 jours après la

ancienneté des comptes débiteurs reste toutefois un défi. Par conséquent, nous avons terminé l'année avec une encaisse élevée et avons pu constituer des réserves importantes pour remplacer des biens et améliorer les avantages offerts aux employés. Au 31 mars 2000, l'encaisse s'élevait à 4 millions de dollars comparativement à 2,9 millions de dollars l'année dernière. Ces fonds ont été utilisés de façon productive grâce à la mise en oeuvre d'une politique de placement qui maximise les rendements sans risque pour le capital. Il importe cependant de souligner que CDC ne conserve pas plus de liquidités que ce dont elle a besoin. En fait, en 2000-2001, une somme de près d'un demi million de dollars sera remise au ministère de la Défense nationale grâce à des réductions d'honoraires.

Enfin, le plan en cinq étapes que nous avions élaboré pour parer à tout dérèglement de nos systèmes informatiques au moment du passage à l'an 2000 s'est avéré tout à fait efficace. Les activités de CDC n'ont subi aucun impact négatif lorsque l'année civile a changé et la Société félicite et remercie son équipe du passage à l'an 2000.

Nos facteurs de succès

efficacité
nous offrons des prix concurrentiels et permettons à nos clients de réaliser des économies au chapitre des frais de consultation et de construction tout en recouvrant la totalité de nos coûts

souplesse
à titre de société d'État, nous disposons de la main-d'oeuvre nécessaire pour faire le travail, main-d'oeuvre que nous pouvons affecter aux divers projets dans un très court délai

spécialisation
depuis cinquante ans, nous répondons avec une attention particulière aux exigences uniques et précises d'un seul client

exécution
nous offrons un accès immédiat et sûr à des spécialistes techniques et administratifs et, contrairement à beaucoup d'entreprises comme la nôtre, nous assurons ce service de façon continue et sur le chantier

service
nous connaissons les rouages de l'industrie de la construction et du gouvernement et nous pouvons, par conséquent, intervenir efficacement comme médiateur lorsque des différends surviennent entre nos clients et des fournisseurs de services externes

Notre valeur ajoutée

Opérations

La valeur ajoutée, c'est l'avantage que nous apportons aux projets dans lesquels nous intervenons. C'est ce que nos clients ne peuvent ou ne souhaitent faire et que nous faisons pour eux. C'est le temps, les efforts et l'argent que nous tentons de leur faire épargner et les préoccupations, les problèmes que nous leur évitons. La valeur ajoutée est ce qui donne de l'importance à notre contribution.

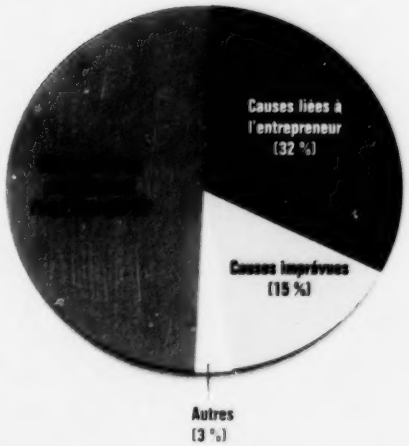
Nous croyons que la meilleure mesure de notre valeur ajoutée est la satisfaction du client, et pour savoir si le MDN est satisfait, nous posons des questions. Heureusement, notre client ne se fait pas prier pour nous répondre. Nous apprécions cette franchise parce qu'elle nous permet de cerner les domaines où nous devons concentrer notre énergie pour améliorer toujours et encore nos services. Pour y arriver, nous nous efforçons de

répondre rapidement et efficacement aux questions soulevées par notre client. Au cours de l'exercice 1999-2000, nous avons pris des mesures significatives à propos de chacun des points ainsi exprimés et, dans plus de 90 % des cas, nos clients ont été heureux de ce que nous avons fait, de la façon dont nous l'avons fait et de la rapidité avec laquelle nous sommes intervenus.

Dans l'ensemble, 99,1 % des réponses a notre sondage sur la satisfaction du client montrent que notre travail a été satisfaisant ou supérieur aux attentes. Nous croyons en outre que le taux élevé de réponse donne encore plus de valeur à ce résultat : en effet, le taux de réponse a été de 85 %. Ce résultat remarquable découle de notre attention aux facteurs que notre client considère importants pour sa réussite : achèvement des travaux sans retards inutiles, contrôle du coût des projets et des coûts d'exploitation de CDC.

La mesure de l'achèvement des marchés de construction inclut la gestion des échéanciers et l'assurance que les projets sont achevés dans les délais prévus. Les retards coûtent cher et notre tâche consiste à aider le client et les fournisseurs de service à faire en sorte qu'il y ait le moins d'interruptions possible. Les causes des retards se divisent en trois grandes catégories : les causes liées à la livraison de matériel et au mauvais rendement de l'entrepreneur, les causes découlant d'erreurs ou de modifications aux plans ou aux spécifications et qui relèvent du propriétaire ou de l'ingénieur et les causes

Causes des retards



Achèvement des travaux

	1999-2000	1999-1998	1997-1998
Achèvement des marchés de construction	1272	866	1157
A la date prévue	51,9 %	52,9 %	61,6 %
Entre 1 à 30 jours	17,2 %	17,9 %	16,1 %

qui sont indépendantes de la volonté de presque tout le monde, par exemple la météo, la condition du sol et des exercices militaires imprévus sur les bases. Cette année, comme les années précédentes, la principale cause des retards de l'achèvement des travaux a été la modification des plans et de l'ampleur des travaux. Par conséquent, nous redoublons d'efforts pour convaincre les clients des avantages de procéder, avant de lancer les appels d'offres, à des examens pour déterminer si le projet se prête au processus d'appel d'offres et s'il est réalisable, afin d'éviter d'avoir à y apporter des modifications pendant la construction. Cette année, dans l'ensemble, notre rendement en ce qui a trait à l'achèvement des projets moins de 30 jours après la

date prévue est très proche de notre rendement de l'année dernière, soit 69,1 % pour 1999-2000 contre 70,8 % en 1998-1999.

Le contrôle des coûts des projets a trait au coût réel des modifications à apporter à un plan ou des changements à apporter à un marché à cause des erreurs, des omissions ou des conditions imprévues sur le chantier. À cet égard, notre tâche est aussi de collaborer avec le client et le fournisseur de services pour réduire au minimum l'augmentation des coûts.

Nous avons réussi, en 1999-2000, à maintenir le nombre et la valeur des modifications de commandes à des niveaux semblables à ceux des dernières années. Les modifications ont ajouté environ 10 % à la valeur totale des marchés adjugés. Nous avons une fois de plus redoublé d'efforts pour inciter nos clients à faire appel à nous dès les premières étapes de la conception d'un projet pour éviter, aux étapes suivantes, les erreurs et omissions qui coûtent cher à corriger.

Multiplicateur de facturation

- Industrie, 1999-2000: 2,00
- **Résultats de CDC, 1999-2000: 1,67**
- **Résultats de CDC, 1998-1999: 1,65**

Donc, pour le client, la valeur de notre contribution est largement tributaire de la façon dont nous abordons les problèmes du Ministère, dont nous l'aidons à terminer les projets dans les délais prévus et évitons les augmentations de coûts attribuables aux modifications de commande. Mais nos clients sont aussi attentifs aux honoraires que nous demandons pour nos services et à notre degré d'efficacité, puisque le coût de notre intervention leur est facturé directement.

En ce qui a trait tant à la rentabilité qu'à l'efficacité opérationnelle, nous obtenons des résultats plus que respectables. En 1999-2000, le multiplicateur des coûts salariaux, c'est-à-dire le montant par lequel nous multiplions nos coûts salariaux directs afin de couvrir nos frais généraux, était de 1,67. Ce résultat se compare favorablement au facteur 2,0 usuel dans l'industrie et est un exemple probant de l'efficacité de nos coûts. Notre efficacité est en outre démontrée par le fait que 74,3 % de tout le temps des employés – y compris les vacances, autres congés et jours fériés – était facturable; autrement dit, le temps était directement lié aux projets des clients. Dans l'industrie de la construction, la norme est de 60 % à 70 %.

Nous sommes donc efficaces et efficients. Nous exploitons notre entreprise de façon rationnelle et pouvons nous permettre de facturer moins que d'autres entreprises pour nos services. Et les services que nous fournissons confèrent un avantage important et mesurable au client. Le MDN peut voir que nous l'aidons à réaliser des économies. Nos clients savent que nous leur offrons la meilleure aide qu'ils peuvent obtenir et que nous collaborons avec ces fournisseurs de services pour minimiser les coûts. Mais, par-dessus tout, nos clients savent que notre demi-siècle d'expérience à travailler avec et pour eux, presque exclusivement, est une assurance que nous sommes pour eux le partenaire le plus averti, le plus fiable et le plus dévoué qu'ils peuvent souhaiter.

Service de marchés

« Le temps, c'est de l'argent » est une lapalissade que nos clients et les spécialistes de l'industrie de la construction connaissent bien. Par conséquent, ils comptent sur nous pour s'assurer que le processus de passation des marchés est exécuté efficacement, rapidement et équitablement.

Notre client veut de l'aide pour trouver, aussi rapidement que possible, le fournisseur qui offre la combinaison la plus rentable de prix, de compétences et d'expérience. Pour leur part, les fournisseurs de services qui soumissionnent sur les appels d'offres que nous lançons veulent des documents clairs et simples. Ils ne veulent pas passer beaucoup de temps à déchiffrer des appels d'offres complexes et paperassiers. Ils veulent simplement un système dans lequel les règles du jeu sont les mêmes pour tous et un processus d'évaluation scrupuleusement équitable. Dans notre domaine d'activités, réussir à combler ces besoins divers est l'un des plus grands défis qui soit. Nous sommes le trait d'union entre notre client, le MDN, et le fournisseur de services qui peut le mieux répondre à ses besoins. À cette fin, nous avons, au fil des ans, élaboré des processus d'acquisition visant à réduire le temps requis pour adjuger un marché après réception des documents techniques et de l'engagement financier. Et même s'il n'a pas toujours été facile de faire passer le message, nous avons, au cours des six dernières années, surveillé et préparé des rapports sur l'efficience et l'efficacité de ces processus d'approvisionnement.

Passation des marchés dans les délais prévues
(en jours civils; les objectifs sont entre parenthèse)

Passation des marchés de construction

- Appels d'offres réguliers : 40 jours (35)
- Tableaux d'appels d'offres : 30 jours (25)
- Intervention rapide : 16 jours (10)
- Conception-construction : 180 jours (60)

Services fournis par des experts-conseils

- Sélections de type SPEC : 41 jours (7)
- Mini-propositions : 71 jours (48)
- Propositions en deux étapes : 138 jours (63)
- Propositions intégrales : 145 jours (84)

Nous n'avons aucun contrôle direct sur les multiples facteurs externes qui peuvent influer sur les délais d'exécution d'un marché. Nous pouvons néanmoins exercer une influence favorable sur les résultats grâce à nos connaissances et à notre expérience qui nous permettent de repérer les risques inhérents aux marchés et de les gérer de façon à en minimiser l'impact. Nos objectifs de rendement quant au délai *optimum* de mise en place d'un marché restent réalistes, malgré les difficultés croissantes résultant de facteurs externes. L'année dernière, la mise en

date prévue est très proche de notre rendement de l'année dernière, soit 69,1 % pour 1999-2000 contre 70,8 % en 1998-1999.

Le contrôle des coûts des projets a trait au coût réel des modifications à apporter à un plan ou des changements à apporter à un marché à cause des erreurs, des omissions ou des conditions imprévues sur le chantier. À cet égard, notre tâche est aussi de collaborer avec le client et le fournisseur de services pour réduire au minimum l'augmentation des coûts.

Nous avons réussi, en 1999-2000, à maintenir le nombre et la valeur des modifications de commandes à des niveaux semblables à ceux des dernières années. Les modifications ont ajouté environ 10 % à la valeur totale des marchés adjugés. Nous avons une fois de plus redoublé d'efforts pour inciter nos clients à faire appel à nous dès les premières étapes de la conception d'un projet pour éviter, aux étapes suivantes, les erreurs et omissions qui coûtent cher à corriger.

Multiplicateur de facturation

- Industrie, 1999-2000: 2,00
- **Résultats de CDC, 1999-2000: 1,67**
- **Résultats de CDC, 1998-1999: 1,65**

Donc, pour le client, la valeur de notre contribution est largement tributaire de la façon dont nous abordons les problèmes du Ministère, dont nous l'aidons à terminer les projets dans les délais prévus et évitons les augmentations de coûts attribuables aux modifications de commande. Mais nos clients sont aussi attentifs aux honoraires que nous demandons pour nos services et à notre degré d'efficacité, puisque le coût de notre intervention leur est facturé directement.

En ce qui a trait tant à la rentabilité qu'à l'efficacité opérationnelle, nous obtenons des résultats plus que respectables. En 1999-2000, le multiplicateur des coûts salariaux, c'est-à-dire le montant par lequel nous multiplions nos coûts salariaux directs afin de couvrir nos frais généraux, était de 1,67. Ce résultat se compare favorablement au facteur 2,0 usuel dans l'industrie et est un exemple probant de l'efficacité de nos coûts. Notre efficacité est en outre démontrée par le fait que 74,3 % de tout le temps des employés – y compris les vacances, autres congés et jours fériés – était facturable; autrement dit, le temps était directement lié aux projets des clients. Dans l'industrie de la construction, la norme est de 60 % à 70 %.

Nous sommes donc efficaces et efficients. Nous exploitons notre entreprise de façon rationnelle et pouvons nous permettre de facturer moins que d'autres entreprises pour nos services. Et les services que nous fournissons confèrent un avantage important et mesurable au client. Le MDN peut voir que nous l'aidons à réaliser des économies. Nos clients savent que nous leur offrons la meilleure aide qu'ils peuvent obtenir et que nous collaborons avec ces fournisseurs de services pour minimiser les coûts. Mais, par-dessus tout, nos clients savent que notre demi-siècle d'expérience à travailler avec et pour eux, presque exclusivement, est une assurance que nous sommes pour eux le partenaire le plus averti, le plus fiable et le plus dévoué qu'ils peuvent souhaiter.

Service de marchés

« Le temps, c'est de l'argent » est une lapalissade que nos clients et les spécialistes de l'industrie de la construction connaissent bien. Par conséquent, ils comptent sur nous pour s'assurer que le processus de passation des marchés est exécuté efficacement, rapidement et équitablement.

Notre client veut de l'aide pour trouver, aussi rapidement que possible, le fournisseur qui offre la combinaison la plus rentable de prix, de compétences et d'expérience. Pour leur part, les fournisseurs de services qui soumissionnent sur les appels d'offres que nous lançons veulent des documents clairs et simples. Ils ne veulent pas passer beaucoup de temps à déchiffrer des appels d'offres complexes et paperassiers. Ils veulent simplement un système dans lequel les règles du jeu sont les mêmes pour tous et un processus d'évaluation scrupuleusement équitable. Dans notre domaine d'activités, réussir à combler ces besoins divers est l'un des plus grands défis qui soit. Nous sommes le trait d'union entre notre client, le MDN, et le fournisseur de services qui peut le mieux répondre à ses besoins. À cette fin, nous avons, au fil des ans, élaboré des processus d'acquisition visant à réduire le temps requis pour adjuger un marché après réception des documents techniques et de l'engagement financier. Et même s'il n'a pas toujours été facile de faire passer le message, nous avons, au cours des six dernières années, surveillé et préparé des rapports sur l'efficience et l'efficacité de ces processus d'approvisionnement.

Passation des marchés dans les délais prévues
(en jours civils; les objectifs sont entre parenthèse)

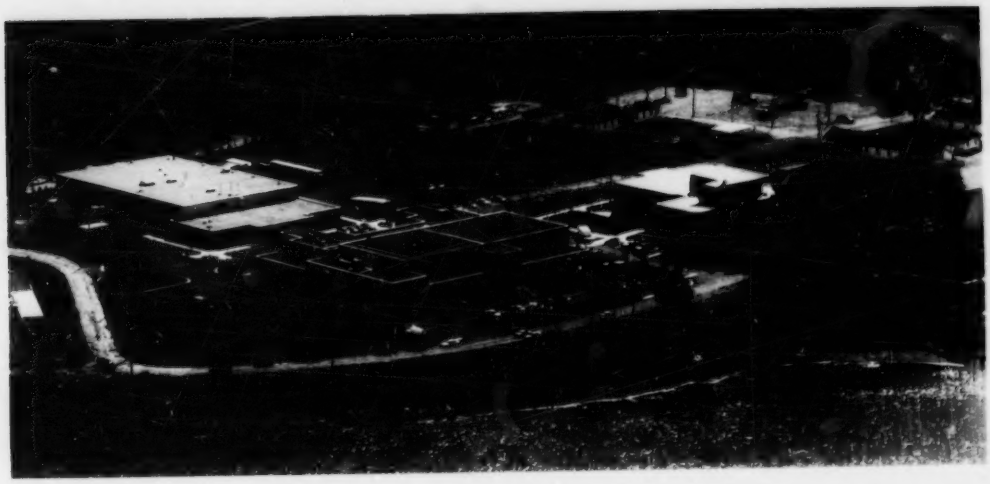
Passation des marchés de construction

- Appels d'offres réguliers : 40 jours (35)
- Tableaux d'appels d'offres : 30 jours (25)
- Intervention rapide : 16 jours (10)
- Conception-construction : 180 jours (60)

Services fournis par des experts-conseils

- Sélections de type SPEC : 41 jours (7)
- Mini-propositions : 71 jours (48)
- Propositions en deux étapes : 138 jours (63)
- Propositions intégrales : 145 jours (84)

Nous n'avons aucun contrôle direct sur les multiples facteurs externes qui peuvent influer sur les délais d'exécution d'un marché. Nous pouvons néanmoins exercer une influence favorable sur les résultats grâce à nos connaissances et à notre expérience qui nous permettent de repérer les risques inhérents aux marchés et de les gérer de façon à en minimiser l'impact. Nos objectifs de rendement quant au délai *optimum* de mise en place d'un marché restent réalistes, malgré les difficultés croissantes résultant de facteurs externes. L'année dernière, la mise en



place d'un marché de conception-construction a exigé, en moyenne, 180 jours alors que notre cible était de 60 jours civils. Le problème découlait du fait que les prix des soumissions dépassaient largement les prévisions budgétaires de notre client. Toutes les parties intéressées ont consacré beaucoup de temps à déterminer les raisons des écarts, à réviser l'ampleur des travaux et à négocier un prix révisé ou à préparer un nouvel appel d'offres – tâche qui exige beaucoup de temps.

Taux des marchés en cours d'éxécution

- **1999-2000 : 97,3 %**
- 1998-1999 : 98.2 %

Quoique ce problème surgisse plus souvent lorsque nous utilisons la méthode de conception-construction, nous avons éprouvé des problèmes semblables lorsque nous avons utilisé d'autres processus d'appel d'offres. Résultat : nous avons tenté de nous assurer que les estimations sont le plus justes possible avant d'entreprendre le processus d'appel d'offres.

Construction de Défense Canada est fière des liens serrés qu'elle a tissés avec l'industrie de la construction et de sa connaissance de cette industrie. Même si nous représentons un important client gouvernemental, nous savons bien ce qu'il en coûte pour faire affaire dans un milieu concurrentiel d'appels d'offres. Les entrepreneurs continueront de vouloir présenter des soumissions pour nos appels d'offres et offrir les meilleurs prix du marché seulement s'ils savent qu'il y a une récompense à gagner à la fin de la course. Par conséquent, nous surveillons le nombre de marchés adjugés par rapport au nombre de projets pour lesquels des appels d'offres sont lancés et faisons rapport à cet égard. Idéalement, des soumissions devraient être reçues pour tous les appels d'offres. Cette année, plus d'appels d'offres qu'à l'habitude ont été annulés à cause des prix de soumission trop élevés et des budgets plus serrés pour les projets.

Nous sommes par contre heureux de signaler que nous n'avons reçu que quelques plaintes d'entrepreneurs et de consultants sur la façon dont nous procédons aux appels d'offres et demandes de propositions. Construction de Défense est en général perçu comme étant informé, ouvert et équitable dans ses rapports avec l'industrie.

place d'un marché de conception-construction a exigé, en moyenne, 180 jours alors que notre cible était de 60 jours civils. Le problème découlait du fait que les prix des soumissions dépassaient largement les prévisions budgétaires de notre client. Toutes les parties intéressées ont consacré beaucoup de temps à déterminer les raisons des écarts, à réviser l'ampleur des travaux et à négocier un prix révisé ou à préparer un nouvel appel d'offres – tâche qui exige beaucoup de temps.

Taux des marchés en cours d'éxécution

- **1999-2000 : 97,3 %**
- 1998-1999 : 98,2 %

Quoique ce problème surgisse plus souvent lorsque nous utilisons la méthode de conception-construction, nous avons éprouvé des problèmes semblables lorsque nous avons utilisé d'autres processus d'appel d'offres. Résultat : nous avons tenté de nous assurer que les estimations sont le plus justes possible avant d'entreprendre le processus d'appel d'offres.

Construction de Défense Canada est fière des liens serrés qu'elle a tissés avec l'industrie de la construction et de sa connaissance de cette industrie. Même si nous représentons un important client gouvernemental, nous savons bien ce qu'il en coûte pour faire affaire dans un milieu concurrentiel d'appels d'offres. Les entrepreneurs continueront de vouloir présenter des soumissions pour nos appels d'offres et offrir les meilleurs prix du marché seulement s'ils savent qu'il y a une récompense à gagner à la fin de la course. Par conséquent, nous surveillons le nombre de marchés adjugés par rapport au nombre de projets pour lesquels des appels d'offres sont lancés et faisons rapport à cet égard. Idéalement, des soumissions devraient être reçues pour tous les appels d'offres. Cette année, plus d'appels d'offres qu'à l'habitude ont été annulés à cause des prix de soumission trop élevés et des budgets plus serrés pour les projets.

Nous sommes par contre heureux de signaler que nous n'avons reçu que quelques plaintes d'entrepreneurs et de consultants sur la façon dont nous procédons aux appels d'offres et demandes de propositions. Construction de Défense est en général perçu comme étant informé, ouvert et équitable dans ses rapports avec l'industrie.

1. Redéfinir l'image de la Société

On a eu l'impression, au cours de l'exercice 1999-2000, que la vision de la Société telle que perçue par la direction, le personnel et les groupes de clients, s'estompait; la nature des services était en évolution et nous entreprenions un exercice d'examen de notre mandat pour redéfinir notre rôle et notre position au sein de l'appareil gouvernemental. Par conséquent, nous avons collaboré avec une firme de consultants en communications pour trouver une solution à ce problème et, avec son aide, nous avons organisé plusieurs discussions de groupe en profondeur. Toutefois, il est maintenant jugé préférable de suspendre ces démarches jusqu'à ce qu'intervienne la décision du ministre sur les questions relatives à l'examen de notre mandat.

Engagement

Redéfinir notre image comme fournisseur de services et communiquer à notre personnel et à nos clients cette nouvelle vision pour leur dire qui nous sommes et ce que nous faisons.

2. Améliorer les indicateurs de rendement

Ce volet était aussi une priorité, et l'échéance fixée était le 31 mai 2000. Nous avons retenu les services d'un consultant en mesure du rendement pour évaluer la pertinence et la cohérence des indicateurs formels que nous utilisons actuellement. Après comparaison avec les mesures utilisées par des organisations semblables à CDC, nous avons conclu que nos indicateurs actuels sont solides et satisfont aux exigences d'une approche équilibrée; aucun changement majeur ne s'impose donc.

Un deuxième volet de cet engagement a trait à l'amélioration des normes de service. Nous tenions ferme à ce qu'à l'égard de chaque projet auquel nous participons, le client comprenne bien certains éléments : niveau de service attendu, coûts liés à ce niveau de service et degré de risque pour chaque partie. Les communications avec les groupes clients au sein du MDN s'étant améliorées, nous avons réalisé des progrès dans la définition de normes de service fondées sur les besoins et les attentes des clients et sur nos propres normes de prestation de services professionnels et de gestion des risques. Cette initiative se poursuivra au cours du prochain exercice et s'intégrera à notre plan de gestion des risques.

Engagement

Améliorer les indicateurs de rendement, les processus de mesure du rendement et les normes de service que nous utilisons pour évaluer la qualité de notre service.

3. Obtenir la certification ISO

C'était là une autre de nos grandes priorités. Nous avons reconnu, il y a déjà quelque temps, l'importance de nous soumettre à un processus de certification fondé sur la qualité. Les indicateurs financiers et autres indicateurs de l'efficacité sont faciles à mesurer; il n'en va pas de même des indicateurs de qualité. Par contre, il est important de mesurer la qualité si nous voulons continuer à améliorer nos services et convaincre les autres de notre valeur et de notre fiabilité. Il a été déterminé qu'à cette fin, les normes ISO sont les plus adéquates et que la fonction de services de marchés, jumelée à une unité fonctionnelle équivalente du MDN, serait un bon modèle pour procéder à un essai.

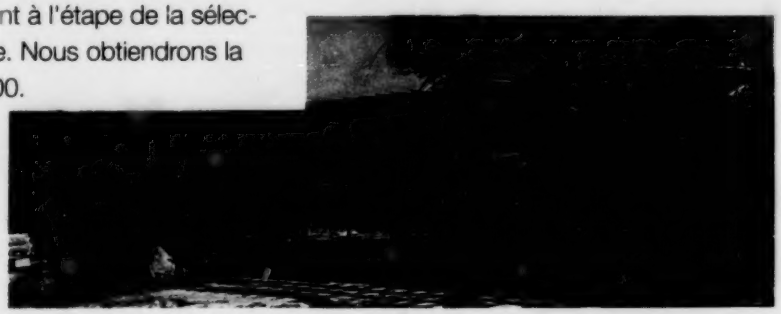
Engagement
Obtenir la certification ISO 9000 pour le service d'exécution des marchés.

Au moment de la préparation de ce rapport, nous avons passé en revue toutes nos politiques et procédures de passation de marchés, tenu des séances de formation pour le personnel du Siège social en charge de la passation des marchés, achevé la rédaction de l'ébauche du manuel de qualité requis et nous en sommes maintenant à l'étape de la sélection d'un registraire. Nous obtiendrons la certification en 2000.

4. Analyse des services des marchés

L'année dernière, une préoccupation est ressortie en ce qui a trait à l'écart qui existait entre le niveau des services de passation des marchés que nous offrions à nos clients et le niveau de services qu'ils souhaitaient ou auxquels ils s'attendaient. Lorsque nous avons entrepris la collecte des renseignements, nous avons compris que certaines des étapes clés pour cerner les problèmes sont la définition et la communication des attentes mutuelles (p. ex., établissement de normes de service) et la mesure de la conformité (p. ex., vérification de la qualité, à l'instar du processus ISO). Comme ces initiatives avaient déjà été entreprises en parallèle, nous avons décidé de les utiliser pour déterminer le rendement véritable, puis déterminer les mesures correctives à prendre. Nous avons aussi décidé, lorsque c'était possible, de mesurer notre rendement à celui d'autres organisations offrant des services semblables.

Engagement
Analyser l'écart entre le niveau des services de passation des marchés offerts et les services souhaités par les clients.



5. Amélioration des communications

Même s'il ne s'agit pas d'une priorité de haut niveau, cette initiative a été considérée importante. Aucune entreprise ne peut donner son rendement optimum si ceux et celles qui accomplissent le travail ne transmettent pas l'information de façon efficace.

Le Groupe national des opérations a servi de groupe type pour évaluer l'efficacité des outils de communication actuellement disponibles, compte tenu de nos besoins particuliers de transfert de l'information et pour déterminer les nouveaux outils qui peuvent être utiles à la communication des connaissances stratégiques. Cette étude a permis de conclure que les outils actuels sont efficaces dans la mesure où chacun les utilise à bon escient et au moment opportun. Il a en outre été souligné que l'intranet d'entreprise, récemment installé, pourrait révolutionner les communications internes. Par conséquent, toutes les divisions s'efforcent actuellement de faire en sorte que les renseignements qu'elles produisent et détiennent soient mis à la disposition de ceux et de celles à qui ils peuvent être utiles. Même s'il s'agissait là d'un exercice simple et peu complexe, il a été des plus profitables et promet d'améliorer grandement les communications au sein de CDC.

Engagement

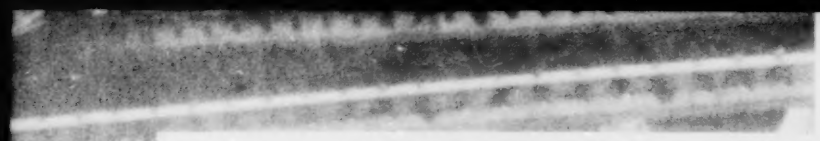
Étudier les communications internes et envisager la nécessité d'adopter de nouvelles technologies.

6. Conception d'un cadre de vérification de la conformité

Nous avons terminé la définition des points repères auxquels la conformité sera mesurée. L'analyse du risque a été faite, un plan de formation élaboré et l'ébauche du document est à l'étude par les gestionnaires principaux. Le travail n'a pu être achevé pour la nouvelle échéance, le 31 mars 2000, principalement parce que nous avons décidé d'y intégrer les résultats de nos recherches sur les normes de service. Nous prévoyons que le nouveau processus de vérification sera prêt à être mis en place dans la Division des opérations au cours de l'exercice 2000-2001.

Engagement

Élaborer un cadre de vérification qui nous permettra de constater si notre rendement et la qualité de notre travail correspondent aux normes que nous avons adoptées.



7. Conservation de nos employés

Nous nous interrogeons sur la façon de régler le problème du roulement du personnel. Étant donné la forte reprise des activités dans l'industrie de la construction, il existait de plus en plus d'attraits à l'extérieur pour inciter nos employés à postuler des emplois où ils croyaient trouver des avantages que nous ne pourrions peut-être pas offrir.

Nous avons décidé de prendre les devants et demandé à nos employés de définir précisément les points qu'ils prennent en considération lorsqu'ils envisagent d'autres possibilités d'emploi. Nous avons reçu les réponses à notre questionnaire et sommes en train de les analyser. Nous les comparons également aux résultats d'un sondage mené, en 1998, auprès de tous les employés de la fonction publique et à ceux d'un sondage privé portant uniquement sur la rémunération. Nous pensons être en mesure d'étudier les secteurs où nous pourrions intervenir au cours de l'exercice 2000-2001.

Engagement

Améliorer les pratiques actuelles de gestion du personnel pour remédier au problème de roulement du personnel au moyen de stratégies qualifiées de pratique exemplaire en matière de ressources humaines.

8. Réglementation relative à la santé et la sécurité au travail

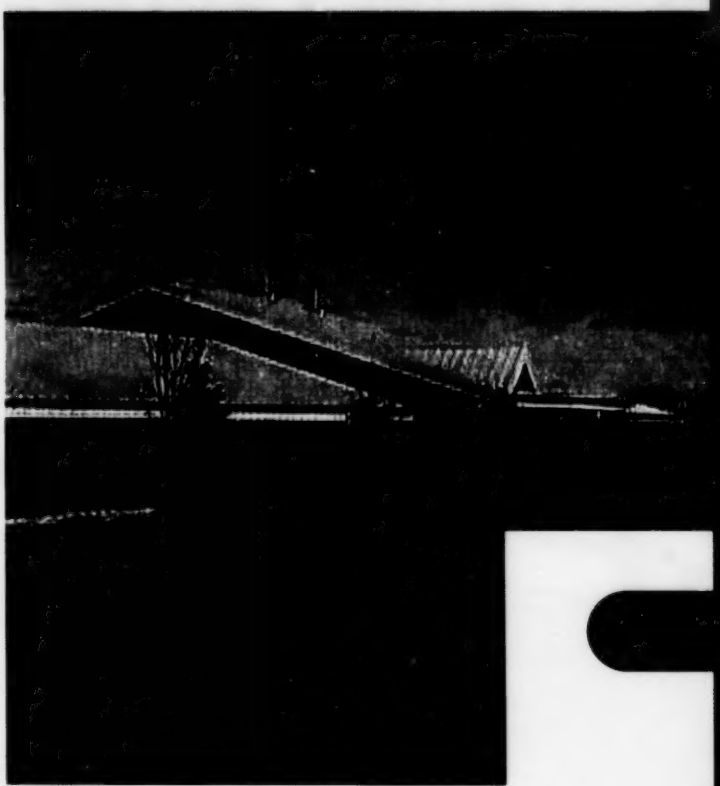
Nous avons décidé d'étudier nos responsabilités relatives à la santé et la sécurité au travail à la lumière de la révision du *Code canadien du travail* qui est actuellement en cours. Par conséquent, nous avons reconstitué le Comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité et lancé deux grandes initiatives. Nous avons d'abord commandé une vérification de nos politiques et pratiques de sécurité qui sera effectuée par le Comité d'hygiène professionnelle et de sécurité au travail du ministère du Travail. Dans son rapport, le comité du ministère du Travail formulera des recommandations et proposera un plan d'action à notre comité et à la haute direction, qui sera étudié au début de l'été 2000. De plus, cette initiative a été élargie pour inclure un examen de la façon dont nous assumons nos responsabilités et utilisons nos pratiques environnementales. Dans le cadre de nos efforts de conception d'un système de gestion de l'environnement pour l'entreprise, nous avons procédé à une évaluation du risque à l'échelle du pays. L'évaluation des résultats se poursuit et la mise en œuvre intégrale du SGE est prévue pour l'exercice 2000-2001.

Engagement

Reconstituer le Comité de l'environnement et de la santé et sécurité pour traiter de points clés.

9. Passage à l'an 2000

Le passage à l'an 2000 était notre priorité absolue de l'exercice 1999-2000. Nous avons procédé aux évaluations requises des systèmes et apporté les modifications nécessaires. Cette tâche a été menée avec succès, dans les délais prévus et à un coût bien en deçà du budget alloué. Nous n'avons jusqu'à maintenant subi aucun impact négatif à la suite du passage à l'an 2000. Le fait que cette tâche ait été accomplie si efficacement et à une fraction des coûts prévus est dû, dans une large mesure, à l'ingéniosité de nos employés.

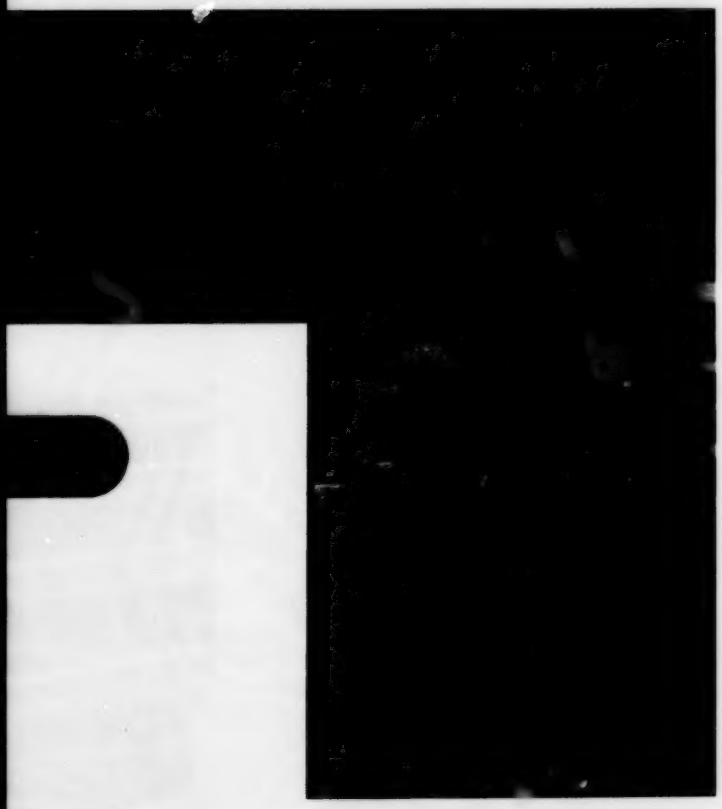


Engagement

Poursuivre l'initiative du passage à l'an 2000, déterminer s'il est préférable de réparer ou de remplacer les systèmes non compatibles et mettre en place les nouveaux systèmes requis.

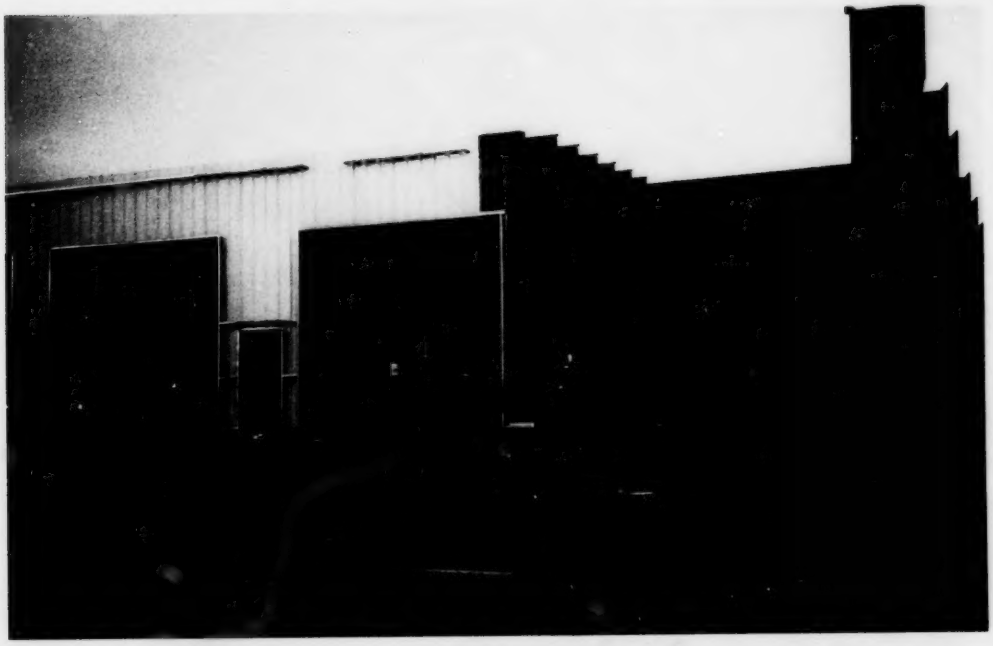
La plupart des composantes des activités de CDC demeurent relativement stables. Cela ne signifie pas toutefois que dans notre sphère d'activités, il ne se produit rien qui pourrait avoir un impact sur notre avenir. C'est le contraire qui est vrai, et cet impact pourrait être très important pour la Société.

Comme en font état les administrateurs dans leur message, la pause actuelle dans l'examen de notre mandat remet en question les hypothèses stratégiques avancées en 1998-1999 sur le potentiel de la Société. Comme l'analyse était cruciale pour l'avenir que nous envisagions, notre vision révisée de l'ensemble de la situation constitue désormais pour nous un changement d'environnement d'une envergure considérable; certains des projets planifiés pour 1999-2000 ont été modifiés et une fois de plus, nous concentrons nos efforts uniquement sur le MDN dans notre plan d'affaires pour 2000-2001. À cet égard, notre planification s'éloigne des intentions énoncées au cours des deux dernières années.



S'agissant du ministère de la Défense nationale, la considération primordiale a trait aux réductions budgétaires continues. Ces restrictions peuvent avoir un impact sur la demande de nos services; par conséquent, nous avons décidé d'affirmer vigoureusement notre position en ce qui a trait aux travaux traditionnels de passation et de gestion des marchés du MDN. Nous nous y attaquerons avec détermination tout en poursuivant nos efforts pour neutraliser la baisse de nos recettes tirées de la construction en nous tournant vers d'autres secteurs de services.

Cette stratégie signifie que nous compensions, par notre énergie et notre sens aigu des affaires, le risque inhérent à nos activités traditionnelles. Elle signifie également que nous devrons offrir à nos clients une aide dont ils ont grandement besoin dans d'autres domaines où, à cause des réductions budgétaires, ils ne peuvent plus intervenir avec leurs ressources internes. Jusqu'à maintenant, cette stratégie a entraîné une augmentation de nos revenus, même si notre volume d'activités dans nos secteurs traditionnels de service a décliné.



Pour assurer le succès constant de notre programme de diversification, nous entreprendrons trois grands projets au cours de l'année qui vient. Premièrement, nous examinerons notre approche plutôt aléatoire en matière d'expansion des affaires. Cet examen devrait nous amener à étudier nombre de questions, notamment notre mode de prestation de services, et la souplesse qu'il nous faut afficher lorsqu'on doit faire des compromis avec le client sur le prix, le niveau de service et l'acceptation du risque.

Deuxièmement, nous élaborerons un cadre d'ensemble de qualité comportant un processus d'examen des services non conformes. Ce cadre de travail permettra de prendre les mesures correctives voulues lorsque surviendront des problèmes ayant trait à la qualité et devrait provoquer l'instauration d'une culture de la qualité au sein de CDC. Au cours de la première phase de cette initiative, nous procéderons à l'examen et à l'analyse des cadres de qualité applicables, notamment des normes ISO. Nous suivrons et étudierons ensuite les résultats de l'initiative ISO de la Division des services des marchés et déciderons d'aller ou non de

l'avant avec la certification ISO et les autres fonctions opérationnelles.

Troisièmement, nous élaborerons et mettrons en place un cadre de travail qui regroupera toutes les pratiques de gestion des risques actuellement utilisées dans notre organisation. Les pratiques actuellement en place sont nombreuses, mais elles tendent toutefois à être cloisonnées et distinctes l'une de l'autre. Il nous faut une stratégie pour les regrouper, comme les diverses composantes d'un tout cohérent.

Nous nous attendons à ce que l'ensemble des activités opérationnelles pour 2000-2001 se rapproche sensiblement de celles de 1999-2000. Nous ne croyons pas que le niveau des effectifs ni les coûts d'exploitation subissent de changements majeurs, à une importante exception près. La contribution de l'employeur pour assurer les retraites en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique* augmentera considérablement.

Comme, au cours des dernières années, nous avons connu une augmentation de nos revenus et une croissance mitigée de nos coûts, il nous sera possible, en 2000-2001, de réduire les frais unitaires facturés pour nos services. Nous maintiendrons la structure de coûts et de prix déjà en place, mais réduirons de 3 % le montant net des frais facturés au client.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

La direction de la société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme. D'autres données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la société. La direction veille également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des opérations. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la société, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant,

Ross Nicholls

L'agent financier en chef

Karin Zabel

Le 26 mai 2000

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

AUDITOR GENERAL OF CANADA

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2000 et les états des résultats, de l'excédent et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 mars 2000 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la société.

Pour le vérificateur général du Canada

John Wiersema, CA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 26 mai 2000

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Bilan au 31 mars 2000

ACTIF	2000	1999
À court terme		
Encaisse et placements à court terme (note 3)	4 003 982 $	2 969 701 $
Comptes débiteurs	1 013 651	965 381
Montant à recevoir du ministère de la Défense nationale (note 6)	2 385 988	3,002 060
Frais payés d'avances et acomptes	91 433	64 933
	7 495 054	7 002 075
Immobilisations (note 4)	816 541	805 675
	8 311 595 $	7 807 750 $
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	2 565 227 $	3 051 403 $
Tranche à court terme de la provision pour indemnités aux employés (note 5)	419 198	397 219
	2 984 425	3 448 622
Provision pour indemnités aux employés (note 5)	2 139 305	2 093 065
	5 123 730	5 541 687
CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT		
Capital-actions		
Autorisé - 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis - 32 actions ordinaires	32	32
Excédent	3 187 833	2 266 031
	3 187 865	2 266 063
	8 311 595 $	7 807 750 $

Éventualités (note 9)
(Voir les notes complémentaires)
Approuvé par le Conseil :

Un administrateur

John McLure

Un administrateur

John Adams

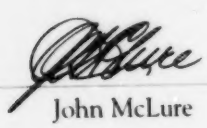
CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Bilan au 31 mars 2000

	2000	1999
ACTIF		
À court terme		
Encaisse et placements à court terme (note 3)	4 003 982 $	2 969 701 $
Comptes débiteurs	1 013 651	965 381
Montant à recevoir du ministère de la Défense nationale (note 6)	2 385 988	3,002 060
Frais payés d'avances et acomptes	91 433	64 933
	7 495 054	7 002 075
Immobilisations (note 4)	816 541	805 675
	8 311 595 $	7 807 750 $
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	2 565 227 $	3 051 403 $
Tranche à court terme de la provision pour indemnités aux employés (note 5)	419 198	397 219
	2 984 425	3 448 622
Provision pour indemnités aux employés (note 5)	2 139 305	2 093 065
	5 123 730	5 541 687
CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT		
Capital-actions		
Autorisé - 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis - 32 actions ordinaires	32	32
Excédent	3 187 833	2 266 031
	3 187 865	2 266 063
	8 311 595 $	7 807 750 $

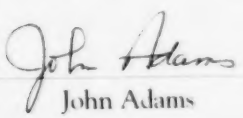
Éventualités (note 9)
(Voir les notes complémentaires)
Approuvé par le Conseil :

Un administrateur



John McLure

Un administrateur



John Adams

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des flux de trésorerie pour l'exercice terminé le 31 mars 2000

	2000	1999
Flux de trésorie liés aux activités d'exploitation		
Bénéfice net	921 802 $	245 114 $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision pour indemnités aux employés	197 247	378 070
Amortissement	539 626	552 545
Perte sur disposition d'immobilisations	2 424	–
Augmentation (diminution) nette des soldes du fond de roulement hors caisse liés à l'exploitation	55 126	(1 149 318)
	1 716 225	26 411
Indemnités versées aux employés	(129 028)	(172 916)
	1 587 197	(146 505)
Flux de trésorie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(552 916)	(205 764)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice	1 034 281	(352 269)
Encaisse au début de l'exercice	2 969 701	3 321 970
Encaisse à la fin de l'exercice	4 003 982 $	2 969 701 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des résultats
pour l'exercice terminé le 31 mars 2000

	2000	1999
Revenus	19 564 199 $	17 320 296 $
Dépenses		
Salaires et avantages sociaux	13 369 024	11 824 687
Amortissement des immobilisations	539 626	552 545
Dépenses d'exploitation et d'administration	4 733 747	4 697 950
	18 642 397	17 075 182
Bénéfice net	921 802 $	245 114 $

État de l'excédent
pour l'exercice terminé le 31 mars 2000

	2000	1999
Excédent au début de l'exercice	2 266 031 $	2 020 917 $
Bénéfice net	921 802	245 114
Excédent à la fin de l'exercice	3 187 833 $	2 266 031 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des flux de trésorerie pour l'exercice terminé le 31 mars 2000

	2000	1999
Flux de trésorie liés aux activités d'exploitation		
Bénéfice net	921 802 $	245 114 $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision pour indemnités aux employés	197 247	378 070
Amortissement	539 626	552 545
Perte sur disposition d'immobilisations	2 424	–
Augmentation (diminution) nette des soldes du fond de roulement hors caisse liés à l'exploitation	55 126	(1 149 318)
	1 716 225	26 411
Indemnités versées aux employés	(129 028)	(172 916)
	1 587 197	(146 505)
Flux de trésorie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(552 916)	(205 764)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice	1 034 281	(352 269)
Encaisse au début de l'exercice	2 969 701	3 321 970
Encaisse à la fin de l'exercice	4 003 982 $	2 969 701 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des résultats
pour l'exercice terminé le 31 mars 2000

	2000	1999
Revenus	19 564 199 $	17 320 296 $
Dépenses		
Salaires et avantages sociaux	13 369 024	11 824 687
Amortissement des immobilisations	539 626	552 545
Dépenses d'exploitation et d'administration	4 733 747	4 697 950
	18 642 397	17 075 182
Bénéfice net	921 802 $	245 114 $

État de l'excédent
pour l'exercice terminé le 31 mars 2000

	2000	1999
Excédent au début de l'exercice	2 266 031 $	2 020 917 $
Bénéfice net	921 802	245 114
Excédent à la fin de l'exercice	3 187 833 $	2 266 031 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Notes aux états financiers du 31 mars 2000

1. Pouvoirs et objectif

Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés* en 1951 et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

L'objectif de la société consiste principalement à adjuger et à administrer des marchés de services de construction, d'architecture, de génie et environnementaux liés au programme de gestion de l'infrastructure du ministère de la Défense nationale, en vertu d'un *Protocole d'entente* avec ce dernier.

Avant 1997, le ministère de la Défense nationale assurait le financement du coût net d'exploitation et de l'achat d'immobilisations. Depuis le 1er avril 1997, c'est la facturation de frais pour les services spécifiques fournis qui génère tous les revenus.

2. Conventions comptables importantes

Ces états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus. Les états financiers reflètent les dépenses administratives engagées pour fournir les services au ministère de la Défense nationale, tel que décrit ci-haut.

Immobilisations

Les immobilisations, qui comprennent des améliorations locatives, du matériel informatique (y compris l'équipement, des logiciels et des coûts de développement) et d'autre matériel, sont comptabilisées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire.

Améliorations locatives	10 ans
Autres immobilisations	5 ans

Avantages sociaux

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières lors de la cessation d'emploi calculées selon les conditions d'emploi. Le passif relatif à ces indemnités est comptabilisé au fur et à mesure de l'accumulation des indemnités au crédit des employés.

Régime de retraite

Les employés de la société participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la société au régime se limitent à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés pour les services rendus au cours de l'exercice et de certains services passés. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la société au titre du régime de retraite et sont imputées aux résultats de façon courante. D'après les lois actuelles, la société n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

Revenus

Les revenus sont constatés pendant l'exercice au cours duquel les services sont rendus.

3. Encaisse et placements à court terme

La direction a réservé l'encaisse et les placements à court terme aux fins suivantes :

	2000	1999
Exploitation	864 677 $	1 195 417 $
Acquisitions d'immobilisations futures	1 000 000	600 000
Provision pour indemnités aux employés	2 139 305	1 174 284
	4 003 982 $	2 969 701 $

4. Immobilisations

	2000			1999
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	755 570 $	515 397 $	240 173 $	203 678 $
Matériel informatique	4,539 566	4,037 304	502 262	601 997
Améliorations locatives	82 340	8 234	74 106	–
	5 377 476 $	4 560 935 $	816 541 $	805 675 $

5. Provision pour indemnités aux employés

	2000	1999
Indemnités de cessation d'emploi	2 031 975 $	1 981 112 $
Indemnités aux personnes à la retraite	6 932	13 618
Indemnités de vacances et surtemps	419 198	397 219
Indemnités d'ancienneté	100 398	98 335
	2,558 503	2,490 284
Moins : portion à court terme	419 198	397 219
	2 139 305 $	2 093 065 $

Revenus

Les revenus sont constatés pendant l'exercice au cours duquel les services sont rendus.

3. Encaisse et placements à court terme

La direction a réservé l'encaisse et les placements à court terme aux fins suivantes :

	2000	1999
Exploitation	864 677 $	1 195 417 $
Acquisitions d'immobilisations futures	1 000 000	600 000
Provision pour indemnités aux employés	2 139 305	1 174 284
	4 003 982 $	2 969 701 $

4. Immobilisations

	2000			1999
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	755 570 $	515 397 $	240 173 $	203 678 $
Matériel informatique	4,539 566	4,037 304	502 262	601 997
Améliorations locatives	82 340	8 234	74 106	–
	5 377 476 $	4 560 935 $	816 541 $	805 675 $

5. Provision pour indemnités aux employés

	2000	1999
Indemnités de cessation d'emploi	2 031 975 $	1 981 112 $
Indemnités aux personnes à la retraite	6 932	13 618
Indemnités de vacances et surtemps	419 198	397 219
Indemnités d'ancienneté	100 398	98 335
	2,558 503	2,490 284
Moins : portion à court terme	419 198	397 219
	2 139 305 $	2 093 065 $

6. Opérations entre apparentés

Le ministère de la Défense nationale fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la société.

Au 31 mars 2000, le solde net à percevoir du ministère de la Défense nationale s'élevait à 2 385 988 $ (3 002 060 $ en 1999). La société est apparentée, relativement à la propriété commune, à l'ensemble des ministères, des organismes et des sociétés d'État formés par le gouvernement du Canada. La société conclut des opérations avec ces entités dans le cadre de ses activités normales.

7. Engagements en vertu de contrats de location

Dans le cadre de ses activités, la société loue des locaux à bureaux en plus de ceux que lui fournit sans frais le ministère de la Défense nationale. Les loyers annuels minimaux à venir s'établissent comme suit :

Exercices se terminant le 31 mars	
2001	439 326 $
2002	408 697
2003	394 308
2004	385 675
2005	260 705
	1 888 711 $

8. Instruments financiers

Le cours normal des affaires génère des comptes débiteurs et créditeurs qui sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. De plus, la société acquiert des placements à court terme portant intérêts dans le cours normal de ses affaires. La valeur comptable de chacun se rapproche de sa juste valeur à cause de son court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration de comptes débiteurs avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

9. Éventualités

Des réclamations et des lettres de crédits d'une valeur de 7 265 000 $ (10 038 000 $ en 1999), à l'égard d'obligations contractuelles, sont présentement en cours. Selon la direction et le conseiller juridique, la position de la société est défendable. Toutefois, l'issue finale de telles réclamations ne peut être déterminée présentement. Le cas échéant, les paiements résultant de la résolution des réclamations inscrites avant le 31 mars 1997 seront financés par le ministère de la Défense nationale au cours de l'exercice où un règlement sera effectué. Les réclamations ultérieures à cette date pourront nécessiter que le ministère de la Défense nationale et la société en soient conjointement responsables.

10. Chiffres correspondants

Certains chiffres de 1998-1999 ont été reclassés afin de respecter la présentation adoptée pour 1999-2000.